

**LA POSTE EST LÀ.
POUR TOUS.**
RAPPORT DE GESTION
2018



LA POSTE 

Jeremy Heierli
Responsable d'équipe
Importations, Centre courrier
international Zurich-Mülligen

→ Page 23



Andrea Schweizer
Responsable Corporate
Communication,
PostFinance, Berne

→ Page 45



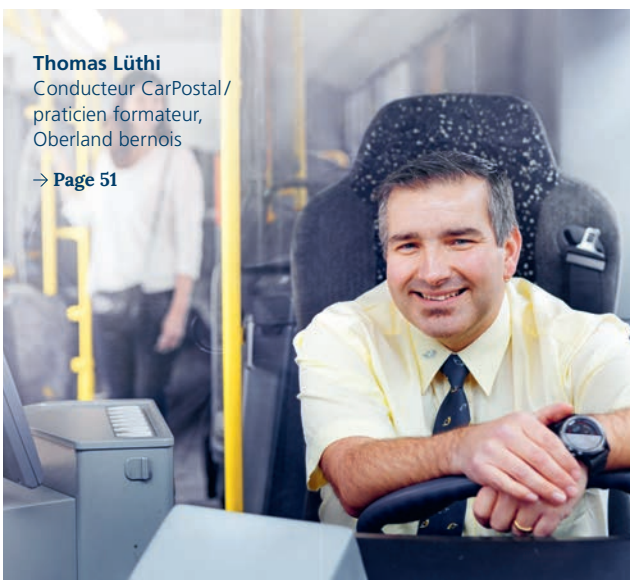
Hanh Vu
Financial Controller Document
Input, Swiss Post Solutions,
Suisse

→ Page 41



Thomas Lüthi
Conducteur CarPostal/
praticien formateur,
Oberland bernois

→ Page 51



Alessandra Spina
Responsable
Filiale Écublens

→ Page 35

Avant-propos

3

Stratégie, transformation et
responsabilité

7

Évolution de l'activité

17

Groupe

18

PostMail

22

PostLogistics

28

RéseauPostal

34

Swiss Post Solutions

40

PostFinance

44

CarPostal

50

Personnel

55

Gouvernance d'entreprise

59

Chiffres clés

69

Le présent rapport de gestion est complété par un rapport financier **séparé** (rapport annuel, gouvernance d'entreprise et comptes annuels), par des **données chiffrées détaillées** et par un **rapport de durabilité**. Vous trouverez les sources des informations fournies en page 68.

Martina Liebi
Collaboratrice spécialisée
Transports internationaux,
PostLogistics, Dintikon

→ Page 29



Simplicité et système – La Poste.

Nous relient le monde physique et numérique et définissons de nouveaux standards par nos produits et solutions. Dans un environnement complexe, nous facilitons les opérations de nos clients et leur permettons de gagner en liberté.

7691 mio.

de francs. Les **produits d'exploitation** sont en recul de 373 millions de francs par rapport à l'exercice précédent.

20%

Telle est l'**augmentation de l'efficacité en matière de CO₂** affichée par la Poste fin 2018 par rapport à 2010.

405 mio.

de francs. Le **bénéfice consolidé** est en baisse de 122 millions de francs par rapport à l'exercice précédent.

83 points

La **satisfaction de la clientèle** reste élevée en s'établissant au même niveau que l'an dernier.



58 180

collaborateurs et collaboratrices composent l'**effectif de la Poste**, soit 1189 personnes de moins qu'en 2017.

80 points

Bien qu'en recul d'un point par rapport à l'exercice précédent, l'indice de l'**engagement du personnel** reste élevé, témoignant de la motivation et du dévouement des collaborateurs.

Domaines d'activité

Marché de la communication: lettres, journaux, petites marchandises, envois publicitaires, solutions innovantes d'externalisation des processus d'entreprise (BPO) en matière de gestion des documents, en Suisse et à l'international

Marché de la logistique: envoi de colis, services de distribution express et le jour même, solutions d'e-commerce et prestations logistiques en Suisse et à destination de l'étranger

Marché des services financiers: paiements, épargne, placements, prévoyance et financement en Suisse et trafic des paiements international

Marché du transport de voyageurs: lignes régionales, urbaines et dans les agglomérations, gestion de systèmes et solutions de mobilité en Suisse et, ponctuellement, à l'étranger

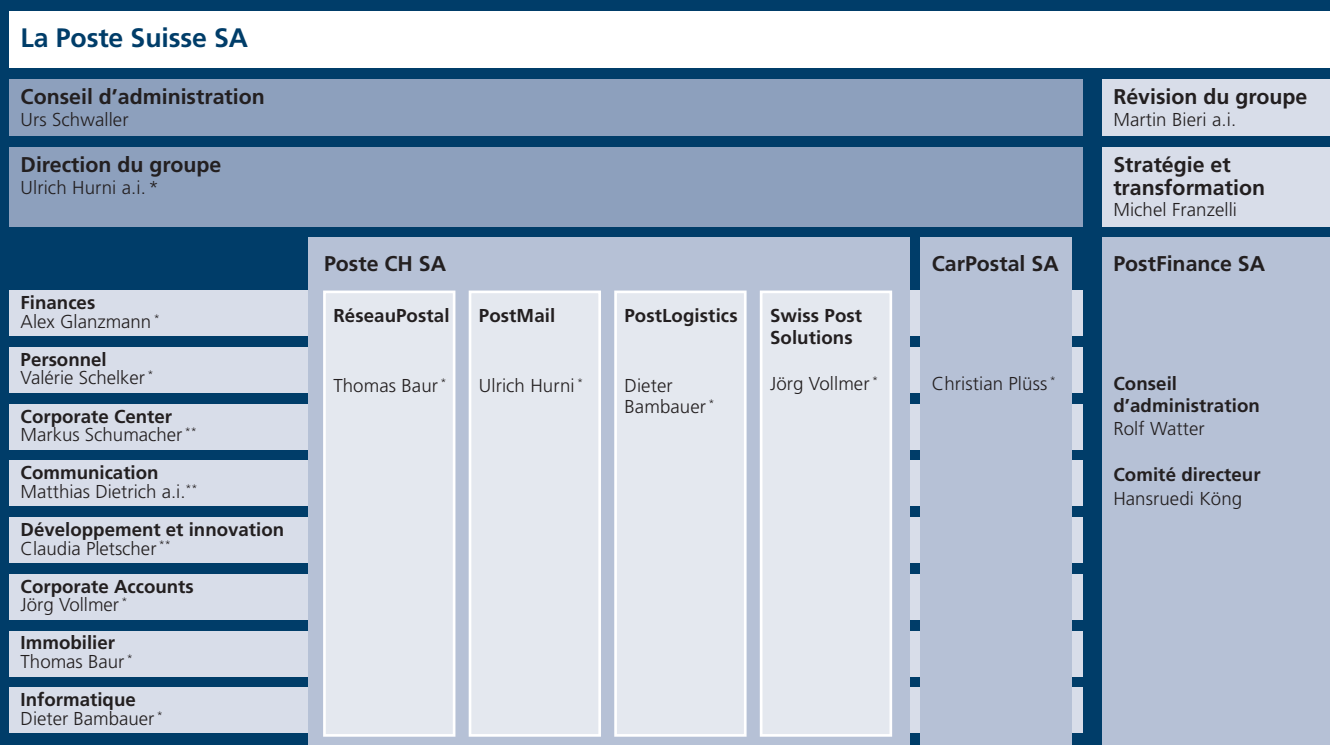
Nos résultats en 2018

Indicateur		2018	Objectifs stratégiques
Produits d'exploitation	Millions CHF	7 691	–
Résultat d'exploitation (EBIT)	Millions CHF	501	600
Bénéfice consolidé	Millions CHF	405	–
Fonds propres	Millions CHF	6 732	–
Degré d'autofinancement des investissements	%	100	100
Lettres adressées	Nombre en millions	1 898	–
Colis	Nombre en millions	138	–
Ø patrimoine des clients de PostFinance	Milliards CHF	119	–
Voyageurs de CarPostal (Suisse)	Nombre en millions	156	–
Satisfaction de la clientèle	Indice (0 à 100)	83	≥ 78
Effectif	Postes à plein temps	41 632	–
Engagement du personnel	Indice (0 à 100)	80	> 80
Amélioration de l'efficacité en matière de CO ₂ depuis 2010	%	20	25 ¹

¹ Valeur cible 2020

Organigramme

au 31.12.2018



* Membre de la Direction du groupe

** Membre de la Direction du groupe élargie

Marché de la communication

PostMail propose aux clients privés et commerciaux des produits d'excellente qualité et des solutions sur mesure pour les lettres, les journaux, les expéditions de petites marchandises et les envois publicitaires, du dépôt à la distribution. Des prestations numériques complètent son offre.

Indicateur		2018
Produits d'exploitation	Millions CHF	2 721
Résultat d'exploitation	Millions CHF	388
Lettres adressées	En millions	1 898
Envois non adressés	En millions	1 676
Journaux	En millions	1 075
Effectif	Postes à plein temps	14 979

Swiss Post Solutions est un important fournisseur de solutions d'externalisation de processus commerciaux et de prestations innovantes en matière de gestion des documents.

Produits d'exploitation	Millions CHF	583
Résultat d'exploitation	Millions CHF	31
Domaine d'activité	Nombre de pays	15
Effectif	Postes à plein temps	6 789

RéseauPostal exploite le réseau de services postaux le plus dense d'Europe. Au domicile, en déplacement ou en ligne: des points d'accès variés sont à la disposition des particuliers et des PME pour encore plus de proximité au quotidien.

Produits d'exploitation	Millions CHF	1 045
Résultat d'exploitation	Millions CHF	-94
Versements	En millions	139
Effectif	Postes à plein temps	4 753

Marché de la logistique

PostLogistics propose des solutions de logistique pour les envois de colis à destination de la Suisse et de l'étranger ainsi que des services de coursier, d'envoi express et de livraison le jour même. Spécialiste du transport et de la logistique de stockage, elle fournit aussi aux particuliers des services destinés à simplifier la réception des colis. Son offre intègre par ailleurs un ensemble de solutions d'e-commerce et de prestations logistiques pour le secteur de la santé.

Indicateur		2018
Produits d'exploitation	Millions CHF	1 678
Résultat d'exploitation	Millions CHF	145
Colis	En millions	138
Envois express	En millions	2
Effectif	Postes à plein temps	5 400

Marché des services financiers

PostFinance se positionne comme un partenaire idéal pour tous ceux qui gèrent eux-mêmes leurs finances: que ce soit en matière de paiements, d'épargne, de placements, de prévoyance ou de financement, elle propose des produits simples et clairs, à des conditions avantageuses.

Indicateur		2018
Produits d'exploitation	Millions CHF	1 704
Résultat d'exploitation	Millions CHF	220
Comptes clients	Nombre en millions	4,5
Apports d'argent frais	Millions CHF	-822
Ø patrimoine des clients PostFinance	Milliards CHF	119
Effectif	Postes à plein temps	3 333

Marché du transport de voyageurs

CarPostal est la principale entreprise de transport par car du secteur des transports publics en Suisse. Dotée d'un parc de véhicules modernes, elle transporte chaque année des millions de voyageurs. Sur le marché du transport régional de voyageurs, CarPostal est de plus en plus présente dans les villes et les agglomérations.

Indicateur		2018
Produits d'exploitation	Millions CHF	954
Résultat d'exploitation	Millions CHF	-58
Voyageurs Suisse	En millions	156
Prestation annuelle Suisse	Millions de km	120
Véhicules	Nombre	2 412
Effectif	Postes à plein temps	3 354

Clarification rigoureuse en 2018

Pour la Poste, et surtout pour CarPostal, 2018 a été une année difficile: dans le cadre de ses activités de révision ordinaires, l'Office fédéral des transports (OFT) a examiné la facturation des prestations entre les sociétés CarPostal au sein de CarPostal Suisse SA. Il y a relevé des irrégularités concernant l'arrêté des comptes soumis à la législation sur les subventions dans le domaine du transport régional des voyageurs pour le compte de commanditaires au cours de la période 2007–2015, ainsi que des prix de transfert excessifs en 2016. Pendant des années, CarPostal a appliqué des pratiques comptables non conformes à la loi et perçu ainsi des indemnités trop élevées pour ses prestations en matière de transports publics. En novembre 2017, la Poste a immédiatement chargé des experts indépendants de mener une enquête afin de clarifier les faits dans le détail. Le président du Conseil d'administration, Urs Schwaller, a ensuite annoncé que la Poste rembourserait l'intégralité des sommes dues à la Confédération et aux cantons.

Conséquences des résultats de l'enquête

En juin 2018, la Poste a publié les résultats consignés dans le compte rendu de l'enquête externe ainsi que dans le rapport d'expertise indépendant. Les deux documents mettaient clairement en lumière la gravité des transferts d'écritures irréguliers effectués par CarPostal, leur persistance pendant plusieurs années et la nature des manipulations réalisées. Le Conseil d'administration en a donc tiré les conséquences, tant sur le plan opérationnel qu'humain, afin de franchir une première étape en vue d'un nouveau départ. La confiance ayant été rompue, tous les membres de la direction de CarPostal ont été démis de leurs fonctions. La directrice générale, Susanne Ruoff, a également quitté l'entreprise.

Au nombre des mesures prises sur le plan opérationnel, il a été annoncé que la réorganisation dénommée IMPRESA serait annulée. Cette structure de holding adoptée en 2014 et entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016 devait servir à préserver des bénéfices réalisés par le biais de prix de transfert excessifs entre des filiales de CarPostal. Une forme d'organisation transparente et fonctionnelle viendra remplacer IMPRESA à partir de 2019. Par ailleurs, un abandon programmé de l'activité de transport de voyageurs en France est à l'étude.

Remboursement des montants dus

Sous l'égide de l'OFT et en concertation avec la Conférence des directeurs cantonaux des transports publics (CTP), le montant du remboursement à verser à la Confédération, aux cantons et aux communes a été établi durant l'été. En septembre 2018, la Poste a fait savoir que CarPostal allait rembourser à la Confédération et aux cantons l'intégralité des indemnités indûment perçues. En vertu des exigences fixées, CarPostal a assuré qu'elle s'acquitterait du paiement de 188,1 millions de francs, intérêts compris, pour les années 2007 à 2018 ainsi que du remboursement volontaire de 17,2 millions de francs supplémentaires pour les montants portant sur la période antérieure à 2007 et prescrits depuis.

Le 14 décembre 2018, sous la conduite de l'OFT et de la CTP, CarPostal a signé la convention-cadre permettant à la Poste de transférer les sommes concernées aux cantons et la Confédération. Dans le cadre de ses travaux liés aux remboursements, la Poste a aussi réexaminé tous les montants en jeu ainsi que les nombreux documents disponibles. Outre ces contrôles, elle a invité son personnel à lui communiquer d'éventuels compléments d'information. Il s'est alors avéré que la Poste était redevable d'un montant total de 2,9 millions de francs auprès de sept communes, lesquelles ont également été remboursées.

Poursuite des démarches

Les autres démarches ont suivi leur cours et, fin 2018, les postes vacants étaient pourvus, y compris celui de directeur général. De plus, le Conseil d'administration a décidé en juin de changer de société de révision pour l'exercice comptable 2019. L'appel d'offres a été lancé depuis et c'est la société EY qui l'a remporté. En outre, comme annoncé, le programme de compliance en matière de droit sur les subventions sera mis en place en 2019. La Poste examine par ailleurs toujours la possibilité de faire valoir des actions en responsabilité, avec le versement de dommages-intérêts. Les premières décisions en la matière devraient être prises au printemps 2019.

En s'acquittant des paiements dus à la Confédération et aux cantons, la Poste tient sa promesse de rembourser chaque franc indûment perçu. Pour elle, ce remboursement a marqué en 2018 un jalon important dans le processus de réparation des faits mettant en cause CarPostal, tout en constituant le préalable absolu à un nouveau départ en 2019.

Chronologie

Novembre 2017: irrégularités comptables décelées chez CarPostal

Février 2018: communication et clarification des faits

Juin 2018: conséquences des résultats de l'enquête sur les plans opérationnel et humain

Septembre 2018: détermination des modalités et montants des remboursements avec l'OFT et la CTP

Décembre 2018: signature de la convention de remboursement avec la Confédération et les cantons



Mesdames, Messieurs,

Pour la Poste, l'année 2018 a été placée sous le signe d'une évolution positive, et ce sur bien des fronts. Du fait des événements en lien avec CarPostal, l'entreprise et son personnel auront toutefois aussi vécu une période difficile. La convention portant sur le remboursement de la Confédération, des cantons et des communes nous a permis de franchir un cap dans le processus de réparation des faits impliquant CarPostal et d'envisager un nouveau départ. Nous tenons ainsi l'engagement de régularisation de la situation financière que nous avons pris envers notre clientèle, nos partenaires et, bien sûr, notre propriétaire.

En 2018, la Poste a enregistré un résultat sensiblement moins bon que celui de l'année précédente. Conforme à nos prévisions, cette régression tient principalement aux conditions peu propices dans lesquelles a opéré PostFinance ainsi qu'aux régularisations en lien avec CarPostal. Dans un environnement de marché difficile, nombre de nos unités ont toutefois signé d'excellentes performances: le secteur des colis est florissant, Swiss Post Solutions tient son cap, le déficit dans le réseau postal est sous contrôle et les activités courrier affichent un résultat en hausse malgré la diminution des volumes.

Son résultat consolidé est certes inférieur à celui de 2017 mais la Poste n'en dispose pas moins d'une solide assise financière, et donc de la marge de manœuvre dont elle a besoin pour se développer. Elle reste cependant confrontée à des défis majeurs: baisse des volumes de lettres, pression sur les prix, notamment dans la logistique, et persistance des faibles taux d'intérêt, pesant de tout leur poids sur le résultat de PostFinance. Dans ce contexte, il nous faut continuer d'agir et d'avancer avec clairvoyance et détermination.

C'est pourquoi la Poste salue la décision de principe du Conseil fédéral visant à lever l'interdiction d'octroyer des hypothèques et des crédits dont pâtit PostFinance. Il s'agira aussi de prendre des mesures dans d'autres domaines, et notamment de revoir les prix des lettres. Dans le cadre d'un examen général, nous entendons contribuer à mener une réflexion approfondie sur les attentes envers le service public du futur ainsi que son financement. Il nous faut maintenant engager la discussion sur les conditions-cadres avec les décideurs politiques et la Confédération.

Au nom du Conseil d'administration et de la Direction du groupe, nous remercions notre personnel pour la qualité de son travail et de son engagement au quotidien en ces temps difficiles. La Poste est et restera toujours là pour tous à l'avenir et continuera de fournir le haut niveau de qualité de service dont elle est coutumière.

Urs Schwaller
Président du Conseil
d'administration


Ulrich Hurni
Directeur général a.i.



**Il nous faut
maintenant
engager la dis-
cussion sur les
conditions-
cadres avec
les décideurs
politiques et la
Confédération.**



Entretien
avec Ulrich Hurni,
directeur général par intérim

—  —
Nous connaissons très bien les marchés sur lesquels nous opérons.

Le résultat consolidé 2018 de La Poste Suisse SA est en baisse par rapport à l'exercice précédent. Il doit toutefois être considéré comme positif et l'entreprise envisage l'avenir avec confiance. Dans un entretien, le directeur général Ulrich Hurni nous explique pourquoi.

Que dire en quelques mots du résultat consolidé de 2018?

Tout d'abord, on ne peut que constater qu'il est nettement inférieur à celui de 2017. Le recul des produits chez PostFinance et les remboursements dont s'est acquittée CarPostal sont en grande partie responsables de cette baisse. Exception faite de ces deux unités d'affaires, le résultat est en hausse dans tous nos autres domaines d'activité.

Cette régression était-elle attendue?

Nous connaissons très bien les marchés sur lesquels nous opérons. Par conséquent, cette évolution à la baisse ne nous a aucunement surpris. La diminution des volumes de lettres, la pression sur les prix subie par toutes les unités et la faiblesse persistante des taux d'intérêt qui plombe lourdement le résultat de PostFinance sont autant de facteurs d'influence qui tendent à s'accroître. Nous resterons confrontés à ces mêmes défis au cours du prochain exercice.

Quelles sont les unités d'affaires dont l'évolution a été particulièrement positive en 2018 et à quoi tient cette progression?

Malgré un environnement difficile, beaucoup d'unités ont enregistré d'excellents chiffres. Le marché des colis est en plein essor, ce qui a profité à PostLogistics. Au niveau de Swiss Post Solutions (SPS) aussi, nous progressons dans nos activités à l'international. En ce qui concerne RéseauPostal, nous ressentons les effets positifs des mesures qui ont été prises. Enfin, chez PostMail, le résultat a également évolué à la hausse en 2018.

Chez PostMail, l'amélioration du résultat est surprenante, puisque les volumes diminuent. Comment cela s'explique-t-il?

La régression des envois de lettres est moins marquée en Suisse qu'elle ne l'est manifestement dans d'autres pays d'Europe. Néanmoins, nous avons eu à cœur d'adapter nos processus à ces volumes en baisse pour pouvoir les traiter à moindre coût. Par ailleurs, nous continuons de profiter des effets bénéfiques du tri séquentiel, qui permet de traiter une très large partie des envois automatiquement en suivant l'ordre des boîtes aux lettres et donc de gagner du temps au niveau de la distribution.

Quelles sont les unités d'affaires dont l'évolution a été négative en 2018 et pourquoi cette régression?

Dans le cadre de l'affaire CarPostal, nous nous sommes engagés à rembourser intégralement dans l'année les fonds indûment perçus sur une longue période, ce qui a eu des répercussions sur le résultat annuel. Chez PostFinance aussi, le résultat a nettement reculé, mais nous l'avions prévu, vu le niveau des taux d'intérêt.

Toutefois, malgré la baisse qu'il accuse par rapport à l'an dernier, le résultat consolidé peut être considéré comme positif. La gestion fonctionnelle a permis de nettement réduire les coûts, y compris les frais généraux. Nous savons à quoi tient notre résultat et nous sommes aussi conscients du haut niveau de performance atteint par de nombreuses unités grâce à l'engagement sans faille de leur personnel, auquel je tiens à adresser tous mes remerciements.

Quels sont les effets du résultat de PostFinance au niveau du groupe? Malgré cet important manque à gagner, la Poste a-t-elle encore assez de ressources pour financer par elle-même le service universel?

La Poste va continuer de remplir son mandat de service universel par autofinancement. Cependant, elle ne sera plus en mesure de verser un dividende à son propriétaire, la Confédération, selon les modalités actuelles. Le groupe ne pourra pas compter sur un tel versement dans un proche avenir de la part de PostFinance, et la raison ne tient pas seulement au

recul du résultat de celle-ci, mais aussi à l'obligation qui lui est faite d'augmenter ses fonds propres en raison de son importance systémique.

Une levée de l'interdiction d'octroyer des crédits et des hypothèques suffirait-elle à préserver durablement le modèle d'affaires de PostFinance?

Bien entendu, nous saluons la décision de principe du Conseil fédéral en vue d'une levée de l'interdiction d'octroyer des hypothèques et des crédits, laquelle nous permettrait de développer nos activités sur le marché financier, ce qui est très important pour l'avenir de PostFinance et de la Poste. Néanmoins, il faut rester réaliste: si elle doit avoir lieu, la levée de cette interdiction prendra un certain temps.



La Poste va continuer de remplir son mandat de service universel par autofinancement.



Malgré un environnement difficile, beaucoup d'unités ont enregistré d'excellents chiffres.



En 2016, la Poste a fixé ses objectifs et sa stratégie pour la période 2017-2020. Aujourd'hui, à mi-parcours de la période stratégique, des modifications ont-elles dû y être apportées?

Nous connaissons nos marchés et suivons leurs évolutions, ce qui était déjà le cas en 2016, quand nous avons défini nos objectifs et notre stratégie pour les années 2017 à 2020, raison pour laquelle la stratégie fixée reste de mise. Néanmoins, elle est réexaminée chaque année par les différentes unités, la Direction du groupe et le Conseil d'administration. Des modifications lui sont alors apportées dans les domaines qui le nécessitent. Par exemple, en septembre 2017, la Direction du groupe et le Conseil d'administration ont décidé que les quotidiens en abonnement seraient livrés jusqu'à midi dans les secteurs sans distribution matinale. La stratégie constitue pour nous un cadre nécessaire, mais qu'il faut savoir réajuster dans certaines circonstances.

On peut dire que la Poste est sur la bonne voie car elle parvient à relever les défis grâce à des optimisations continues, à des adaptations de ses activités de base et à l'exploitation de nouveaux débouchés porteurs.

Quels sont les facteurs qui permettront à la Poste de progresser sur la voie d'une réussite durable?

La diminution des volumes, la pression sur les prix et la faiblesse des taux resteront pour nous des défis majeurs. C'est pourquoi la levée de l'interdiction d'octroyer des crédits et des hypothèques aura une grande importance pour PostFinance. Des mesures devront aussi être prises au niveau de PostMail. Ayant été adaptés pour la dernière fois en 2004, les prix des lettres doivent impérativement être revus à la hausse dans les prochaines années. Il s'agit donc de poursuivre la discussion en s'inscrivant dans une vision globale, ce qui passe aussi par un dialogue ouvert sur les conditions-cadres avec les responsables politiques et la Confédération. La Poste sera alors toujours là pour tous à l'avenir et pourra continuer de fournir à sa clientèle le service d'excellente qualité auquel

elle est habituée. Il est dans l'intérêt général que nous puissions assurer un service universel de qualité par nos propres moyens.

En quoi et à quels niveaux des investissements seront-ils nécessaires et comment la Poste les financera-t-elle?

Pour poursuivre notre évolution dans les meilleures conditions, il nous faut investir. Nous partons du principe que les volumes de colis vont continuer d'augmenter et qu'il nous faudra donc construire de nouveaux centres secondaires. Dans un proche avenir, nous devrons aussi renouveler nos installations dans les centres colis existants. Quant à PostFinance, en passe de devenir une Digital Powerhouse, elle va investir dans de nouvelles prestations numériques. De plus, pour assurer sa croissance, la Poste va devoir procéder à des acquisitions d'envergure. Il est important que nous puissions financer par nous-mêmes ces investissements, et nous en avons les moyens.

Quels sont les marchés sur lesquels des acquisitions seraient plus particulièrement opportunes?

D'une manière générale, nous n'envisageons des acquisitions que lorsqu'elles génèrent une valeur ajoutée stratégique pour la Poste, soit en confortant substantiellement notre cœur de métier, soit en permettant un transfert de savoir-faire par des entreprises pointues et innovantes. Il s'agit là pour nous de renforcer et de développer nos activités de base, qui relèvent des marchés des services financiers, de la logistique et de la communication, sur lesquels nous nous mobilisons en conséquence et maîtrisons bien la situation.

Peut-on d'ores et déjà établir des pronostics pour l'exercice 2019?

Nous avons de bonnes cartes en main. Nous connaissons bien nos marchés, sur lesquels nous opérons avec succès, et tenons le cap grâce à notre stratégie pour la période 2017-2020. Nous devons la poursuivre avec détermination car, malgré tout, il ne sera pas facile d'enregistrer un bon résultat au niveau du groupe.



Pour poursuivre notre évolution dans les meilleures conditions, il nous faut absolument investir.

Stratégie, transformation et responsabilité

Pour pouvoir répondre aux besoins des clients d'aujourd'hui et de demain, la Poste accélère sa transformation avec la stratégie 2020 (page 8). Guidée par sa vision «Simplicité et système», elle adapte son cœur de métier et entend poursuivre sa croissance en exploitant de nouveaux débouchés avec des solutions physiques, numériques et hybrides (page 10). Sa stratégie de responsabilité d'entreprise est consacrée aux terrains d'action Achats responsables, Climat et énergie, Collaborateurs, Économie circulaire et Citoyenneté d'entreprise (page 15.)

Objectifs stratégiques 2017 à 2020



Satisfaction des clients

Au moins **80 points** sur une échelle de 0 à 100



Points d'accès

Plus de **4200 points d'accès** d'ici fin 2020



Position sur le marché

Numéro un sur les quatre marchés existants



Nouveau chiffre d'affaires

10% de chiffre d'affaires supplémentaire d'ici à 2020



Finances

Résultat opérationnel de **600 millions de francs**



Efficiences

Économies au sein du groupe de l'ordre de **5%** d'ici à 2020



Engagement du personnel

Au moins **80 points** sur une échelle de 0 à 100



Efficacité en matière de CO₂

Augmenter l'efficacité en matière de CO₂ d'au moins **25%** d'ici à fin 2020 (base: 2010)

Stratégie 2020

Nous transformons la Poste

Le marché est investi par de nouveaux concurrents numériques, qui opèrent à l'international. Le client veut des solutions sur mesure, adaptées à ses besoins et accessibles 24 heures sur 24, qu'elles soient physiques ou numériques. La Poste continue de subir les effets du déclin des volumes de lettres, de la concurrence sur le marché des colis et de la faiblesse persistante des taux d'intérêt. Avec sa stratégie 2020, elle transforme ses domaines d'activité pour mieux s'inscrire dans la dynamique de ces marchés.

i

Notre vision: Simplicité et système – La Poste.

«Nous relient le monde physique et numérique et définissons de nouveaux standards par nos produits et solutions. Dans un environnement complexe, nous facilitons les opérations de nos clients et leur permettons de gagner en liberté.»

La stratégie 2020 de la Poste trouve son fondement dans la vision: Simplicité et système – La Poste. Pour la mettre en œuvre, l'entreprise doit relever des défis qui ne ressemblent en rien à ceux qu'elle a déjà connus dans son histoire.

Les défis

La Poste doit relever trois défis majeurs si elle veut exploiter les perspectives d'avenir qui se présentent à elle:

Nouvelle concurrence numérique

Via Internet, des concurrents numériques s'implantent sur les marchés de la Poste. Armés de nouveaux modèles d'affaires, ils viennent concurrencer son cœur de métier. La Poste doit fournir des services et des points d'accès offrant une continuité physique-numérique et continuer de développer ses compétences numériques (dans les domaines du paiement en ligne, du smart data, etc.).

Pression sur les recettes et les marges

Avec la croissance des activités liées au commerce électronique, la pression sur les prix s'accroît dans la logistique. En parallèle, les volumes de lettres diminuent et les services au guichet sont de moins en moins sollicités. Les taux d'intérêt sont au plus bas et les marchés financiers en pâtissent. La Poste doit poursuivre sans relâche les stratégies qu'elle a définies sur ses marchés clés, tant sur le plan national qu'international.

Champ de tension politico-réglementaire

Les exigences réglementaires et les interventions politiques peuvent modifier les conditions de marché et influencer la transformation de la Poste. L'entreprise mène donc sa démarche en entretenant le dialogue avec les autorités de régulation et la population.

Les objectifs du groupe

Pour mener à bien sa transformation, la Poste a fixé des objectifs s'appliquant à tout le groupe jusqu'en 2020.

Orientation client

La Poste aspire à renforcer son orientation client, en se basant sur deux indicateurs:

- satisfaction de la clientèle: atteindre au moins 80 points (échelle de 0 à 100);
- écoute de la clientèle: proposer plus de 4200 points d'accès.

Marché

La Poste entend augmenter son chiffre d'affaires de 10% d'ici à 2020. Elle veut y parvenir en progressant dans son cœur de métier et sur sept axes de croissance et de développement, ce qui ne va pas de soi à l'heure où notamment des entreprises du numérique s'emploient de plus en plus à assurer leur propre logistique. C'est pourquoi la Poste doit veiller à faire évoluer ses offres et ses points d'accès, par exemple en combinant solutions physiques et numériques.

Efficience

La Poste optimise ses processus. Outre les gains d'efficience classiques obtenus dans les différentes unités, elle vise la réalisation d'économies à hauteur de 5% d'ici à 2020 au niveau du groupe.

Personnel

Les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans le succès de l'entreprise. La Poste compte sur leur engagement et entend maintenir un très haut niveau de satisfaction du personnel, équivalant à 80 points sur une échelle de 0 à 100.

Responsabilité d'entreprise

Par rapport à 2010, la Poste entend augmenter son efficacité en matière de CO₂ d'au moins 25% d'ici à 2020.

Finances

En réussissant à enthousiasmer sa clientèle, à accroître sa compétitivité et à optimiser ses processus internes, la Poste peut prétendre à un résultat opérationnel de 600 millions de francs dans la période stratégique allant jusqu'à 2020.

—  —

Je suis fier de la Poste, car elle réussit à obtenir un bon équilibre entre croissance, transformation et efficience.

Michel Franzelli

Responsable Stratégie et transformation

Les orientations stratégiques

Pour atteindre ses objectifs, la Poste poursuit les quatre orientations stratégiques présentées ci-après.

Transformation

L'évolution des comportements de la clientèle exige un développement permanent de notre cœur de métier, de sorte que nous puissions continuer de susciter des expériences client positives. Nous devons en outre nous focaliser sur la fusion et l'utilisation physique-numérique des données ainsi que sur nos offres de solutions aux entreprises.

Croissance

Ce sont surtout la croissance réalisée dans notre cœur de métier et des idées de développement innovantes qui garantissent l'avenir de la Poste, p. ex. dans le domaine de l'e-commerce ou de la communication cross-channel.

Optimisation

Intérêts, marges et volumes sont de plus en plus sous pression. La Poste se doit donc de mieux maîtriser ses coûts, p. ex. au niveau des achats, avec le nouveau modèle de gestion fonctionnelle et l'optimisation de l'environnement informatique.

Conditions-cadres

Soumise à une stricte réglementation, la Poste est tiraillée entre les exigences du marché et celles de la politique. Or, elle entend remplir son mandat de fourniture du service universel de manière à ce que ce dernier réponde aux nouveaux besoins des clients. Pour y parvenir, elle doit disposer d'une certaine marge de manœuvre entrepreneuriale. Engagée dans un dialogue avec les autorités de régulation, elle met tout en œuvre pour en tirer le meilleur parti pour les clients.



Q&A

Michel Franzelli

Responsable Stratégie et transformation

À mi-parcours de sa période stratégique 2020, quel bilan la Poste tire-t-elle?

L'entreprise évolue comme prévu.

Les progrès accomplis dans l'importante transformation des unités du groupe PostFinance et RéseauPostal sont satisfaisants. Le recul enregistré dans le secteur du courrier est contrebalancé par la croissance du secteur des colis. La Poste fournit ses prestations à un haut niveau de qualité. Les comparaisons internationales en attestent.

De quoi êtes-vous particulièrement fier?

Le personnel de la Poste est très engagé et la confiance des clients dans l'entreprise se maintient à un niveau stable. Cela est loin d'être négligeable, surtout en phase de transformation, et j'en suis fier, jour après jour. De plus, l'activité liée aux documents progresse chaque année à l'international. C'est une immense réussite de la Poste.

Où faut-il encore intervenir?

Une fois l'activité stabilisée, nous devons engager avec le propriétaire et les groupes d'intérêt des discussions sur notre stratégie future en matière de mobilité.



Croissance

La Poste se développe et va de l'avant

À quels niveaux pouvons-nous personnaliser davantage nos offres? Quel est le potentiel offert par de nouveaux partenariats? Comment générer de la valeur ajoutée avec l'intelligence artificielle? C'est à la fois dans son cœur de métier et grâce à des solutions et prestations innovantes que la Poste va de l'avant.

—  —
Notre réussite future passe notamment par une croissance ciblée.

Michel Franzelli
 Responsable Stratégie et transformation

Pour relever les défis avec succès et atteindre les objectifs fixés, la Poste entend se développer dans ses activités de base mais aussi au-delà. À cet effet, elle a défini sept axes de croissance et de développement prioritaires:

Communication cross-channel

Pour aider ses clients commerciaux à renforcer l'impact de leur publicité, la Poste leur propose des solutions de communication personnalisées et multicanaux orientées sur le dialogue. Exploitant les moyens de communication électroniques, elle les intègre à des campagnes de marketing de dialogue sur support imprimé. Profitail est un exemple de solution cross-channel développée au sein de la section «Dialogue en ligne» de la Poste: cette application et plateforme prospectus offre au commerce de détail un géomarketing numérique. Avec actuellement 60 clients commerciaux, plus de 250 000 utilisateurs et plus de 1,4 million d'ouvertures de prospectus par mois, Profitail a su s'imposer parmi les canaux publicitaires et est devenue une application populaire pour les achats. Ses clients commerciaux considèrent la Poste comme un partenaire évident pour leur publicité physique et électronique. Et pourtant, le client attend de plus en plus d'elle qu'elle assure un service complet: conseil, analyse de données, préparation des campagnes, livraison et mesure du résultat.

Digital Trust

La Poste a conçu des services numériques hautement sécurisés. Par exemple le vote électronique, qui permet aux citoyens de voter en toute sécurité grâce à l'encryptage (→ p. 13). Ou encore la plateforme E-Health, qui garantit un accès simple et sécurisé aux documents médicaux ainsi que leur transmission. La Poste ne cesse d'aller de l'avant en proposant des solutions d'identification électronique (SwissID) et de transmission sécurisée des courriels (IncaMail), sans oublier son outil de paiement en ligne BillingOnline.

Externalisation de processus d'entreprise (gestion des documents)

Swiss Post Solutions relie l'univers physique et numérique de ses clients et elle apporte son soutien aux entreprises dans leur passage au numérique. Son portefeuille de bout en bout comprend le traitement complet des données, du courrier physique entrant à la gestion des documents outbound, en passant par la numérisation, la saisie et l'extraction des données. En proposant des services innovants accessibles indépendamment du lieu, en recourant à l'automatisation intelligente (robotique et intelligence artificielle), en affichant un taux de fidélisation des clients élevé et en étant agile au plan international, Swiss Post Solutions s'est hissée parmi les leaders mondiaux de

l'externalisation de processus d'entreprise (gestion des documents). Ces dernières années, l'unité de la Poste a enregistré une progression constante de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, et elle maintient le cap.

E-commerce

Le commerce international ne cesse de gagner en importance avec la numérisation. Le commerce en ligne avec la Chine notamment est en plein essor. La Poste coopère avec Alibaba, Tencent, JD, Kaola et d'autres prestataires pour positionner des marques suisses incarnant la «Swissness». Cette dernière englobe des sujets tels que le tourisme, l'innovation et la culture helvétiques. La Suisse est en effet la troisième destination préférée des Chinois. Mais la langue et la culture ainsi que des obstacles réglementaires et une forte concurrence entravent l'accès au marché. C'est là qu'intervient la Poste, en tant que partenaire de PME suisses à qui elle donne accès à ses canaux de marketing et de distribution, déjà bien en place. Les coûts initiaux restent ainsi gérables pour les PME.

Digital Banking

PostFinance se transforme en Digital Powerhouse. Pour cela, elle a tout d'abord introduit en 2018 le nouveau système de noyau

bancaire. La nouvelle plateforme est stable et ultraperformante. Ce nouveau logiciel bancaire a permis à PostFinance de créer les conditions nécessaires au lancement rapide de nouveaux produits et prestations numériques. De premières nouveautés ont été introduites dès le second semestre 2018:

- une plateforme de libre-service en ligne dans e-finance, qui permet p. ex. de saisir des changements d'adresse, de prendre rendez-vous ou encore de gérer, de bloquer ou de débloquer des cartes de débit en ligne;
- une garantie de sécurité pour tout dommage financier subi dans l'online banking (→ p. 49);
- des boutiques pop-up dans les gares, qui proposent aux clients d'expérimenter en direct les solutions numériques de PostFinance;
- des formations Go Digital assurées dans les filiales PostFinance sur les thèmes du mobile banking et de l'online banking.

Vente et solutions

Une nouvelle unité d'organisation a été spécialement créée pour s'occuper exclusivement des clients commerciaux importants et développer des solutions postales sur mesure.

Axe de développement Commerce électronique

Asendia, moteur de croissance

La Poste entend prendre part à la croissance des activités de logistique internationales et profiter de l'intensification des échanges de données et de marchandises. Avec Asendia, elle met en œuvre cette stratégie avec succès sur le marché de l'e-commerce. Depuis plus de cinq ans, la coentreprise internationale de la Poste suisse et de La Poste française est un modèle de coopération.

Développement des activités de courrier et de logistique

Asendia a renforcé sa position aux États-Unis en reprenant Globegistics, une entreprise américaine d'e-commerce et d'acheminement de courrier. Elle s'est en outre assuré un accès aux marchés israélien et irlandais en concluant des partenariats avec Israel Post et la poste irlandaise An Post.

eShopWorld, succès au rendez-vous

Asendia détient depuis 2013 des parts dans eShopWorld, une entreprise irlandaise qui propose des solutions d'e-commerce, ce qui lui a permis d'étendre considérablement son offre. eShopWorld facilite l'accès aux marchés mondiaux des marques et des commerçants; elle épaula ceux-ci dans la mise en place de boutiques en ligne, la conversion de monnaies étrangères, le paiement, le dédouanement, l'expédition et la gestion des retours. Désignée en 2017 exportateur de l'année lors des Software Industry Awards, eShopWorld a de nouveau enregistré en 2018 une forte croissance de son chiffre d'affaires.



La Poste est de plus en plus consciente des écosystèmes, en collaboration avec des partenaires.

Bernhard Häuselmann
Business Solutions Advisor

Joint-venture Asendia

Depuis 2012, la Poste suisse et La Poste française proposent leurs solutions de courrier international par le biais de leur coentreprise Asendia. Son statut de coentreprise permet à Asendia de soumettre à ses clients des solutions innovantes partout dans le monde. Avec ses filiales implantées dans 15 pays, Asendia est en mesure d'apporter un soutien professionnel et efficace à ses clients pour l'envoi de lettres et de colis jusqu'à 2 kg dans plus de 220 pays.



Transformation

C'est l'expérience client qui compte

Services postaux ou financiers, offres de transports publics ou processus commerciaux complexes: dans tous ces domaines, la Poste fournit aux particuliers et aux entreprises des produits, des services et des points d'accès qui leur simplifient la vie.



Notre ambition:

«Ma Poste met tout en œuvre pour me simplifier la vie. C'est quand je veux, où je veux et comme je veux.»

Expérience client

«Ma Poste met tout en œuvre pour me simplifier la vie. C'est quand je veux, où je veux et comme je veux.» tel doit être le ressenti du client lors de chaque contact avec la Poste. Pour cela, une initiative a été lancée en 2018 par-delà les unités. Elle vise à optimiser les principales expériences client de la Poste: recevoir des colis, garder le courrier, effectuer des versements, etc.

D'autres améliorations sont apportées en permanence, comme l'enrichissement des offres de commodité de la Poste sur le dernier kilomètre, p. ex. la collecte de capsules Nespresso et de sacs TEXAID ou encore les dons aux brocantes. À la mi-avril 2018, le service en ligne «Mes envois» a été doté d'une nouvelle interface utilisateur qui facilite encore plus la gestion des paramètres de réception de leurs lettres et colis par les clients. Les filiales en exploitation propre, que la Poste ne cesse de moderniser, sont accueillies très favorablement, par la clientèle comme par le personnel. Elles relient les univers physique et numérique. À titre d'exemple, le client qui trouve les portes de sa filiale fermées peut savoir, grâce aux nouveaux codes QR qui y sont apposés, où se situe le point d'accès ouvert le plus proche.

À l'heure du numérique

La Poste vit avec son temps et adapte ses axes de croissance et de développement aux exigences individuelles de notre société et du 24 heures sur 24. La numérisation est à la base de toute extension des services existants à de nouvelles offres physiques et numériques que la Poste développe elle-même ou dans le cadre de partenariats. À ce jour, les clients disposent de plus de 70 services en ligne qui ont fait leurs preuves. De nombreuses prestations sur le dernier kilomètre ont été lancées, par exemple la livraison le jour même ou la distribution à l'étage. Le dialogue avec la clientèle est intensifié par le recours aux canaux numériques tels que les chatbots. La Poste peut ainsi résoudre plus rapidement les problèmes de ses clients ou soumettre à ceux-ci des propositions personnalisées, p. ex. pour une meilleure utilisation de ses prestations. En interne, elle enrichit ses compétences en matière de numérique dans les domaines de l'automatisation, des systèmes de capteurs et de l'analyse de données.

Digital Trust

De nouvelles solutions pour un univers numérique

En matière de transport d'informations et de marchandises sensibles, la Poste est depuis tout temps une valeur sûre. Elle recourt aux nouvelles technologies pour concevoir à l'intention de sa clientèle des offres numériques innovantes.

Les solutions numériques de la Poste se distinguent par leur niveau de sécurité, leur efficacité et leur conformité à la loi. Elles sont développées en collaboration avec des partenaires technologiques de pointe, des start-up créatives, des villes, des cantons, des entreprises et des universités. La Poste n'hésite pas à combiner son savoir-faire avec des connaissances externes et des expériences nouvelles et à l'enrichir pour développer de nouvelles solutions d'entreprise.

Vote électronique, en Suisse et à l'étranger

La Poste propose aux cantons suisses une solution de vote électronique qui mise tout sur la sécurité. Commercialisée en 2016, celle-ci est la première et unique solution suisse de vote électronique à être certifiée, depuis février 2019, pour l'ensemble des électeurs. Aux cantons de Thurgovie, de Neuchâtel, de Fribourg et de Bâle-Ville se sont joints en 2018 ceux de Glaris et des Grisons dans l'utilisation du système de vote électronique de la Poste comme troisième canal de vote. Le canton de Thurgovie l'a utilisé pour la première fois le 23 septembre 2018. Jusqu'à présent, seuls les Thurgoviens résidant à l'étranger pouvaient voter par voie électronique. À l'avenir, le canton proposera également à ceux qui vivent en Suisse ce canal de vote.

Des solutions numériques pour le secteur de la santé

Le secteur de la santé est marqué par une complexité croissante et des besoins accrus de coordination entre ses acteurs. La Poste propose aux communautés de référence des prescripteurs des différents cantons une plateforme E-Health dont la fonction est double: donner accès au citoyen à son dossier électronique du patient (DEP) et permettre aux professionnels de la santé de collaborer (services B2B). Avec le DEP, les patients et les professionnels autorisés ont un accès simple et sécurisé à des données médicales, qu'ils peuvent aussi se transmettre. Le DEP permet une meilleure qualité de la prise en charge des patients ainsi qu'une mise en réseau et une meilleure efficacité du secteur de la santé. Le canton de Genève ainsi que les communautés de référence eHealth Sud-Est, eHealth Aargau et la Spital Thurgau AG misent d'ores et déjà sur cette solution sûre. Soucieuse d'enrichir son offre dans le domaine de la cybersanté et de proposer de nouveaux services à sa clientèle, la Poste s'est engagée en 2018 dans un partenariat avec «Siemens Healthineers eHealth Solutions».



Q&A

Claudia Pletscher

Responsable Développement et innovation, membre de la Direction du groupe élargie

Aujourd'hui, la Poste utilise des drones et des navettes autonomes.

Quelles sont les technologies d'avenir selon vous?


L'Internet des objets pour le suivi des envois ou la blockchain sont deux technologies dont un spécialiste en logistique n'entend pas se passer.

Pourquoi la Poste mise-t-elle très tôt sur ces technologies?

Si nous voulons rester compétitifs dans notre activité clé, nous devons impérativement les comprendre vite et avec précision. Cela nous permet de les adapter aux besoins de nos clients et de ne pas perdre de temps pour commercialiser de nouvelles prestations.

Pour utiliser les services en ligne de la Poste, on peut désormais recourir à SwissID.

C'est exact. Environ 500 000 clients y recourent pour, d'une seule connexion, avoir un accès simple et sécurisé aux services en ligne de la Poste et d'autres entreprises. Il est prévu de faire de SwissID une identité électronique aux multiples utilisations.

—  —

En introduisant les processus fonctionnels, nous améliorons le niveau de qualité de service de la Poste.

Daniel Krebs
Responsable Bureau Transformation

Optimisation

Fédérer les énergies

À une époque où marchés et technologies évoluent à la vitesse grand V, l'efficacité des processus et de leurs fonctions est devenue cruciale. La Poste regroupe ses tâches fonctionnelles dans le cadre de la gestion fonctionnelle 2020.

Les lettres recommandées sont directement commandées dans les automates My Post 24, via la Post-App, et payées par le biais du compte client. Les solutions globales pour les entreprises combinent les prestations logistiques, le traitement des documents et les opérations de paiement. Ces deux exemples illustrent la façon dont les marchés de la Poste évoluent, stimulés par les nouveaux moyens technologiques. Pour utiliser ces moyens et continuer de proposer à ses clients des services de haute qualité, la Poste harmonise et numérise ses processus internes dans le but de réaliser des gains de rentabilité et, surtout, d'efficacité. De plus, elle accroît la transparence en termes de gestion et de conduite à l'échelle du groupe. C'est à cette fin qu'elle met en œuvre son programme de gestion fonctionnelle 2020, qui accompagne le regroupement, sous un toit, des fonctions Informatique, Finances, Communication et Personnel, dont la conduite est assurée par un comité de pilotage présidé par le directeur général.

Développer les compétences en matière de processus

La gestion fonctionnelle permet de réaliser des gains d'efficacité de l'ordre de 30%. Arrivée à mi-parcours, après deux ans de mise en œuvre,

la Poste est sur la bonne voie, bien que toutes les fonctions aient redéfini leur modèle de direction et de processus, qu'elles introduiront progressivement d'ici à 2020. Outre les catalogues de prestations standardisés, un modèle de mesure qui garantit des progrès dans la qualité de service est appliqué. L'optimisation des processus est déjà très avancée, comme en témoignent les exemples ci-après.

Un même objectif pour différents axes de transformation

Dans le cadre de la transformation numérique, l'Informatique joue un rôle crucial puisqu'elle constitue le cœur même des processus de travail dans l'entreprise et que, sans elle, aucune interaction ni transaction avec les clients et les partenaires ne seraient possibles. Le modèle d'exploitation et l'organisation d'Informatique ont été entièrement revus et tous les profils ont été adaptés à la future organisation.

Le nouveau modèle RH a été introduit au sein de l'unité de fonction Personnel en 2018, dans le cadre de la transformation. Il s'agit d'un modèle en libre-service, qui s'articule autour des besoins des cadres. Il structure les demandes au moyen d'un système de tickets et raccourcit les temps de processus pour permettre aux unités, dans le cadre qu'elles ont choisi, la mise en œuvre numérique efficace de processus du personnel.

À l'heure où les changements s'accroissent, la gestion financière gagne en importance. L'unité de fonction Finances va adapter à cette nouvelle donne la gestion financière de la Poste, tant sur le plan des technologies que des processus, par le biais du projet d'harmonisation des flux de valeurs.

L'unité Communication a quant à elle pour mission de développer la continuité de l'approche client, quels que soient les canaux et moyens de communication. La centralisation de la communication permet d'axer la gestion des campagnes sur des priorités thématiques de l'entreprise.



Responsabilité

Nous agissons aujourd'hui pour le monde de demain

La Poste continue d'œuvrer en faveur de la protection du climat et elle étend son engagement social: sa stratégie de responsabilité d'entreprise 2017–2020 est consacrée aux terrains d'action Achats responsables, Climat et énergie, Collaborateurs, Économie circulaire et Citoyenneté d'entreprise.

Quel impact l'activité de la Poste a-t-elle sur l'environnement et les parties prenantes de l'entreprise? Quelles sont les attentes des parties prenantes internes et externes? Dans un souci d'anticipation et dans le but de contribuer à la résolution des problèmes sociaux et écologiques, la Poste a défini dans sa stratégie de responsabilité d'entreprise 2017–2020 les principaux terrains d'action dans ce domaine, qu'elle a flanqués d'orientations et de mesures stratégiques.

Achats responsables

La Poste organise ses achats de manière durable, le concept d'obligation de diligence (due diligence) et le contrôle des chaînes de

livraison constituant la priorité. Elle s'engage en faveur de l'application de conditions de travail socialement acceptables et de mesures écologiques tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Tous les fournisseurs doivent signer le code éthique et social de la Poste.

Dans tous les appels d'offres publics, la Poste tient compte des critères de la responsabilité d'entreprise. D'ici 2020, elle soumettra ses fournisseurs stratégiques à une évaluation du risque. Si possible, les frais de cycle de vie, l'approche de l'économie circulaire et l'absence d'impact pour le climat sont pris en compte lors des adjudications. →

Nos ambitions:



Achats

Nous voulons être l'une des premières organisations d'achats du secteur postal dans le domaine de la durabilité.



Climat et énergie

Notre objectif climatique est en adéquation avec celui des Nations Unies: stabiliser le réchauffement global d'ici 2100 pour qu'il ne dépasse pas 2°C.



Collaborateurs

Nous développons nos collaborateurs et notre organisation pour assurer notre réussite à long terme.



Économie circulaire

Nous favorisons une économie circulaire et respectueuse des ressources au travers de nos produits et de nos compétences.



Citoyenneté d'entreprise

Nous œuvrons pour le bien commun et libérons des ressources de l'entreprise à des fins sociales, écologiques ou d'utilité publique.

Les symboles utilisés ici renvoient aux différents terrains d'action évoqués dans d'autres textes du rapport de gestion.





Q&A

Matthias Dietrich

Responsable Communication a.i.

Où en sera la responsabilité d'entreprise de la Poste dans dix ans?

Notre volonté, aujourd'hui comme demain, est de parvenir à une adéquation entre écologie et économie, p. ex. en assurant une distribution pour l'essentiel sans émission. C'est dans cet esprit que nous développons des produits et des prestations respectueux des ressources. Qui plus est, nous défendons en interne et auprès de nos fournisseurs des conditions de travail sociales et des processus de fabrication respectant l'environnement.

Quels sont les principaux défis?

Les solutions à efficacité énergétique doivent tout d'abord être disponibles et transposables dans la pratique. La logistique doit être constante et fiable, alors que les évolutions et tendances technologiques vont souvent à un rythme effréné. Cela concerne les processus, les logiciels, les véhicules, les installations et l'infrastructure dans les centres courrier et colis, sans oublier les personnes, elles aussi soumises à des évolutions rapides. Nous devons nous assurer, en tant qu'employeur, que notre personnel reste compétitif sur le marché du travail.

Climat et énergie

L'objectif de la Poste, à l'échelle du groupe, est d'améliorer son efficacité en matière de CO₂ de 25% d'ici à 2020 (par rapport à 2010) pour chaque envoi acheminé, chaque personne transportée, chaque transaction effectuée et chaque mètre carré chauffé. Dans ce contexte, l'entreprise mise sur des mesures d'efficacité énergétique et utilise autant que possible des énergies renouvelables. Ainsi, elle se fournit exclusivement en électricité obtenue à partir d'énergies renouvelables suisses certifiées «naturemade basic».

En outre, la Poste entend identifier de manière précoce les modifications provoquées par le changement climatique: minimiser les risques et exploiter les opportunités pour des innovations. À long terme, elle veut proposer ses prestations sur ses quatre marchés le plus possible sans émission.

Collaborateurs

La Poste développe ses collaborateurs et son organisation pour assurer sa réussite à long terme. Elle favorise la performance ainsi que la santé physique et mentale de son personnel à chaque étape de vie, notamment lorsque celui-ci avance en âge. Pour rester attrayante en tant qu'employeur et entreprise formatrice, elle mise sur un monde du travail ouvert à la diversité, à l'agilité et à l'innovation (→ Chapitre Personnel, p. 55).

Économie circulaire

La Poste souhaite mettre en place de nouveaux secteurs d'activité stratégiques et partenariats dans le domaine de l'économie circulaire.

Avec ses services, elle apporte une contribution à des taux de retour plus importants de ressources et, ainsi, à un comportement de consommation qui préserve davantage l'héritage des générations futures en Suisse. Elle concentre son engagement sur le recyclage de certains matériaux, sur la réparation et la réutilisation d'appareils et d'instruments de travail ainsi que sur l'encouragement des possibilités de partage (dans l'esprit de l'économie de partage). Cela permet d'identifier un nouveau potentiel logistique.

Citoyenneté d'entreprise

Forte d'une longue tradition sociale, la Poste, en tant qu'entreprise liée à la Confédération, favorise les projets et institutions d'utilité publique en libérant des ressources financières ou humaines ainsi que des prestations en nature. Son engagement va des interventions internationales de logistique en cas de catastrophe à la prévention routière assurée par des volontaires de CarPostal. Le personnel est encouragé à participer à ces engagements et à les faire connaître. Une citoyenneté d'entreprise crédible, ciblée et coordonnée renforce la marque Poste.



Découvrez dans cette vidéo l'engagement de la Poste en faveur du développement durable: www.poste.ch/cr-film



Vous trouverez un complément d'informations dans le rapport de durabilité sous: www.poste.ch/rapportdedurabilite



Évolution de l'activité

En 2018, la Poste a réalisé de bons résultats dans la majorité de ses domaines d'activité. S'élevant à 405 millions de francs, le bénéfice consolidé a diminué de 122 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution tient principalement aux conditions-cadres difficiles dans lesquelles opère PostFinance, ainsi qu'aux remboursements effectués en relation avec l'affaire CarPostal.

119 mia.

de francs. Telle est la moyenne, en francs, du **patrimoine des clients** de PostFinance, en recul de 0,8%.

83 points

La **satisfaction de la clientèle** reste élevée en s'établissant au même niveau que l'an dernier.

1898 mio.

Le nombre de **lettres adressées** déposées en Suisse a de nouveau diminué, à raison de 5,2%.

156 mio.

Les transports publics ayant toujours le vent en poupe, le nombre de **voyageurs** transportés par CarPostal a de nouveau augmenté d'un million en 2018.



405 mio.

de francs. Le **bénéfice consolidé** est en baisse de 122 millions de francs par rapport à l'exercice précédent.

138 mio.

Grâce à l'essor du commerce en ligne, le nombre de **colis** distribués en Suisse par PostLogistics a enregistré une hausse de 6,7%.

Résultat du groupe

Résultat en baisse, mais la Poste tient le cap dans un environnement difficile

En 2018, la Poste a réalisé de bons résultats dans la majorité de ses domaines d'activité. S'élevant à 405 millions de francs, le bénéfice consolidé a diminué de 122 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution tient principalement aux conditions-cadres difficiles dans lesquelles opère PostFinance, ainsi qu'aux remboursements effectués en relation avec l'affaire CarPostal.

Produits d'exploitation
Millions de CHF

7691

Bénéfice consolidé
Millions de CHF

405

Fonds propres
Millions de CHF

6732

Valeur ajoutée de l'entreprise
Millions de CHF

-28

Effectif
Postes à plein temps

41632

Le résultat d'exploitation (EBIT) se monte à 501 millions de francs, en recul de 217 millions par rapport à l'exercice précédent. Ces chiffres sont conformes aux prévisions de la Poste. Hormis PostFinance et CarPostal, les unités d'affaires de la Poste ont réalisé de bons résultats, dans un environnement pourtant difficile. Sur un marché des colis en plein boom, PostLogistics affiche un résultat d'exploitation de 145 millions de francs, en hausse par rapport à l'exercice précédent. Chez Swiss Post Solutions, les activités internationales de la Poste ont poursuivi leur progression, tandis que chez PostMail, le résultat a augmenté de 18 millions de francs pour atteindre 388 millions. RéseauPostal présente aussi une amélioration de son résultat.

PostFinance opère toujours dans des conditions-cadres difficiles, ce qui a lourdement pesé sur le résultat du groupe. La Poste se félicite par conséquent de la décision de principe du Conseil fédéral prévoyant de lever l'interdiction faite à PostFinance d'octroyer des crédits et des hypothèques. «C'est crucial pour l'avenir de PostFinance et de la Poste, ainsi que pour le financement du service universel», souligne Alex Glanzmann, responsable Finances. Le recul du volume des lettres et la pression sur les prix – en particulier sur le marché de la logistique – requièrent de suivre de nouvelles approches et de miser sur de nouveaux modèles d'affaires. «La Poste doit agir avec audace, clairvoyance et détermination», relève encore Alex Glanzmann. Le cœur de métier actuel est appelé à rester un pilier économique de l'entreprise. Celle-ci se doit cependant d'agir sans attendre et de dégager des bénéfices à l'avenir également, si elle veut continuer à fournir un service universel de qualité, financé par ses propres moyens.

Le Conseil fédéral a décidé que PostFinance, en raison de son importance systémique, devait renforcer sa dotation en capitaux propres, ce qui signifie que ses paiements de dividendes à la Poste diminueront à l'avenir. C'est pourquoi il s'agit d'ouvrir cette année encore une discussion sur le montant des dividendes que la Poste verse à la Confédération, faute de quoi elle ne pourra pas maintenir sa capacité d'investissement à long terme.

Contribution des unités d'affaires

PostMail a réalisé un résultat d'exploitation de 388 millions de francs, en hausse de 18 millions par rapport à l'exercice précédent, ce qui fait d'elle l'unité d'affaires ayant le plus contribué au résultat global. Ses produits d'exploitation ont cependant diminué de 114 millions de francs, en raison de la baisse continue à la fois du volume des lettres et du nombre de journaux en abonnement. Son résultat d'exploitation n'en est pas moins réjouissant et atteste de l'amélioration et des gains d'efficacité de ses processus. PostMail a en effet investi 23 millions de francs dans les centres courrier, ainsi que dans de nouveaux processus de tri et de distribution. Le résultat d'exploitation de PostMail a constamment dépassé 300 millions de francs depuis 2014, contribuant ainsi de manière substantielle au résultat du groupe.

Swiss Post Solutions a réalisé un résultat d'exploitation de 31 millions de francs, en augmentation de 6 millions par rapport à l'exercice précédent. Son résultat d'exploitation s'inscrit ainsi à la hausse depuis cinq exercices consécutifs. Les produits d'exploitation ont progressé de 32 millions de francs pour atteindre 583 millions, une croissance soutenue notamment par de bonnes nouvelles affaires.

RéseauPostal a amélioré son résultat d'exploitation de 65 millions de francs, le ramenant ainsi à -94 millions, grâce au développement du réseau, à l'adaptation systématique des ressources à l'évolution des volumes ainsi qu'à des gains d'efficacité. Les produits d'exploitation ont diminué de 57 millions de francs pour s'établir à 1045 millions, ce qui s'explique par le nouveau recul important des opérations de guichet, avec une diminution de 2% du volume des lettres et de 6% du trafic des paiements. Le chiffre d'affaires net des biens commercialisés dans les filiales a reculé de 36 millions de francs, suite à un remaniement de l'assortiment.

PostLogistics a réalisé un résultat d'exploitation de 145 millions de francs, en hausse de 26 millions par rapport à l'exercice précédent, grâce principalement à la croissance de 6,7% du volume des colis, à l'absence d'un correctif de valeur sur immobilisations opéré l'exercice précédent et à une diminution des loyers et des amortissements. Les produits d'exploitation ont atteint 1678 millions de francs, soit une augmentation de 59 millions. Quant aux charges d'exploitation, elles ont augmenté de 33 millions de francs pour atteindre 1533 millions.



















Le résultat d'exploitation de PostFinance a fortement diminué par rapport à l'exercice précédent, passant de 549 millions de francs à 220 millions. Les produits d'exploitation ont reculé de 372 millions de francs pour s'établir à 1704 millions. Les principales raisons de ce

recul sont l'absence des bénéfices uniques de 109 millions de francs comptabilisés l'exercice précédent suite à la vente d'actions, ainsi que la diminution de 155 millions des produits d'intérêts et de dividendes, due aux conditions du marché. PostFinance a pris différentes mesures visant à contrer le recul de son résultat. Le maintien de la rentabilité et de la compétitivité de PostFinance à long terme dépend toutefois principalement de la levée de l'interdiction d'octroyer des crédits.

CarPostal a remboursé les subventions indûment perçues à la Confédération et aux cantons. La plus grande partie des montants remboursés avaient été comptabilisés à la charge des réserves issues de bénéfices le 1^{er} janvier 2017. Les remboursements ont cependant aussi pesé sur le résultat d'exploitation 2018, qui a diminué de 77 millions de francs pour s'établir à -58 millions. Le résultat d'exploitation a en outre été grevé par des correctifs de valeur sur l'actif immobilisé immatériel (20 millions de francs), ainsi que par un paiement transactionnel effectué en règlement d'un litige juridique en France (7 millions). Quant à l'augmentation de 29 millions de francs des produits d'exploitation, elle résulte principalement du développement des prestations et de la progression des recettes des voyageurs qui en a résulté.

→ Pour en savoir plus, lire le rapport financier à partir de la page 28.

—  —
Le recul du résultat d'exploitation est conforme aux prévisions de la Poste.

PostMail	Swiss Post Solutions	RéseauPostal	PostLogistics	PostFinance	CarPostal
 14 979 Postes à plein temps	 6789 Postes à plein temps	 4753 Postes à plein temps	 5400 Postes à plein temps	 3333 Postes à plein temps	 3354 Postes à plein temps
 2721 Produits d'exploitation Millions de CHF	 583 Produits d'exploitation Millions de CHF	 1045 Produits d'exploitation Millions de CHF	 1678 Produits d'exploitation Millions de CHF	 1704 Produits d'exploitation Millions de CHF	 954 Produits d'exploitation Millions de CHF
 388 Résultat d'exploitation Millions de CHF	 31 Résultat d'exploitation Millions de CHF	 -94 Résultat d'exploitation Millions de CHF	 145 Résultat d'exploitation Millions de CHF	 220 Résultat d'exploitation Millions de CHF	 -58 Résultat d'exploitation Millions de CHF



Q&A

Alex Glanzmann

Responsable Finances, membre de la Direction du groupe

Le bénéfice de la Poste est en baisse par rapport à l'exercice précédent. Comment jugez-vous ce recul?

La régression du résultat est conforme à nos prévisions, sachant que la Poste garde tout de même une solide assise financière. Cette baisse tient principalement à la faiblesse persistante des taux d'intérêt et à l'assainissement de la situation chez CarPostal. Néanmoins, toutes les autres unités d'affaires ont enregistré des résultats en hausse par rapport à 2017, ce qui est réjouissant. Les stratégies mises en place et les mesures prises ont porté leurs fruits.

Ce résultat est-il de nature à réduire la marge de manœuvre de la Poste?

La Poste a les moyens de poursuivre son développement. Ses investissements et sa capacité à financer par elle-même le service universel ne sont aucunement remis en cause. Toutefois, la pression qui pèse sur son modèle d'affaires reste forte: la diminution des volumes de lettres et l'augmentation des envois de colis ainsi que le bas niveau des taux d'intérêt vont continuer de mobiliser toute notre attention. Nous devons plus que jamais être capables d'innover et de gagner en efficacité, mais nous avons aussi besoin de conditions-cadres appropriées.

Investissements

La Poste investit dans sa logistique et dans son logiciel

La Poste fait construire trois nouveaux centres colis régionaux et optimise ses installations de tri pour le traitement du courrier. PostFinance a introduit un nouveau logiciel bancaire en 2018. Avec de tels investissements, la Poste entend poser des jalons pour l'avenir.

En 2008, PostLogistics avait distribué près de 104 millions de colis, contre déjà 138 millions en 2018, et la tendance est à la hausse. C'est pourquoi, d'ici à 2020, la Poste va investir plus de 150 millions de francs dans la construction de trois nouveaux centres colis régionaux (CCR) à Vétroz, Cadenazzo et Untervaz. Elle envisage d'ores et déjà des CCR supplémentaires dans d'autres régions. Le nombre de sites prévus à l'avenir n'a pas encore été arrêté. Les trois nouvelles structures compléteront utilement le réseau logistique actuel tout en déléstant les trois centres colis existants. La capacité de tri de chacun des trois sites est fixée à 8000 colis par heure. Par ailleurs, PostLogistics investit dans des véhicules de livraison électriques destinés à la distribution des colis dans les zones urbaines.

Pour pouvoir continuer de suivre le rythme du changement, PostMail mise pour sa part sur le centre courrier Zurich-Mülligen en lui consacrant un budget de 74 millions de francs: il s'agit de le doter de nouvelles installations de

préparation des envois, tout en réaménageant les surfaces de travail, afin de parfaitement les adapter aux flux de marchandises.

PostFinance a mis en service son nouveau système de noyau bancaire durant le week-end de Pâques, en respectant le budget et les délais prévus. L'établissement financier met ainsi en place les conditions requises pour offrir à ses clients des produits numériques simples et plus immédiatement accessibles.

Afin d'harmoniser les processus financiers et les flux de valeur à l'échelle du groupe, la Poste investit 85 millions de francs dans un nouveau système SAP centralisé, destiné à remplacer les applications existantes d'ici 2021, le but étant d'uniformiser la gestion financière et d'en réduire les coûts.

Sondage auprès de la clientèle

La clientèle est satisfaite

Les prestations de la Poste sont toujours très appréciées par les clients privés et commerciaux: avec 83 points sur 100, la satisfaction globale vis-à-vis de la Poste reste inchangée par rapport à l'année précédente. C'est ce que révèle le sondage de 2018 auprès de la clientèle, auquel près de 15 000 personnes ont participé. Au niveau des clients privés, le personnel postal obtient une mention spéciale pour les conseils dispensés lors d'entretiens directs, avec un score de 88 points. Le résultat du sondage confirme que la Poste a su adapter ses

prestations aux besoins de la clientèle. Dans le cadre d'une enquête distincte réalisée auprès de particuliers dans toute la Suisse, la Poste a pu déterminer le taux de satisfaction de la clientèle concernant la qualité de distribution: pour la onzième fois consécutive, il a atteint la barre des 90 points.

→ Pour en savoir plus, lire le rapport financier à partir de la page 47.

Sondage du personnel

Fort engagement malgré des défis majeurs

Dans le cadre du sondage du personnel, 77% des 45 000 collaborateurs et collaboratrices interrogés se sont exprimés sur la compétitivité des unités, les conditions de travail et l'engagement. Résultat: en dépit des turbulences, la Poste fait bonne figure en tant qu'employeur à l'échelle de tout le groupe. La satisfaction et l'investissement dans le travail se situent toujours en haut de l'échelle et, avec 80 points, l'engagement du personnel reste très élevé. L'évaluation correspond précisément à la valeur cible fixée par la Confédération, propriétaire de l'entreprise. L'évolution est positive au niveau du personnel de RéseauPostal, la tendance à la baisse enregistrée l'année pré-

cedente ayant pu être enrayée. Les unités d'affaires PostMail et PostLogistics affichent des résultats stables et Swiss Post Solutions confirme son orientation positive. Le regard est plus critique chez les membres du personnel concernés par des réorganisations. Les résultats des différentes unités et services sont analysés jusqu'à l'échelon des équipes, et des mesures d'amélioration sont prises si nécessaire.

→ Voir l'entretien avec Valérie Schelker, responsable Personnel, en page 56.

→ Pour en savoir plus, lire le rapport financier à partir de la page 48.

Énergies renouvelables

Durabilité écologique et économique

La Poste augmente progressivement la part des énergies renouvelables dans son exploitation. Elle couvre l'intégralité de ses besoins en électricité à partir de sources locales certifiées «naturemade basic», dont 10% de courant vert certifié «naturemade star», qui sert aussi à alimenter les 6000 scooters électriques et d'autres véhicules de distribution à propulsion électrique. Actuellement, la Poste teste le recyclage de batteries de scooters usagées pour le stockage du courant issu d'installations photovoltaïques.

Exploitation de l'énergie solaire

Les onze installations photovoltaïques des centres courrier et colis de la Poste ont permis d'injecter en 2018 près de 6 gigawattheures d'électricité solaire dans le réseau. Trois autres systèmes montés en toiture de bâtiments de l'entreprise pour fournir une énergie destinée à sa consommation propre ont produit environ 1,5 gigawattheure de courant. D'autres installations devant subvenir aux besoins de la Poste sont en projet: une très large part de l'énergie obtenue sera utilisée directement sur place.

Remplacement des énergies fossiles

Pour ses immeubles, outre l'utilisation et la production d'énergies renouvelables, la Poste mise avant tout sur des rénovations énergétiques et remplace les systèmes de chauffage classiques par des installations fonctionnant avec des énergies renouvelables, comme des

pompes à chaleur ou des chauffages à pellets. Raccordée au réseau communal de chauffage à distance, elle récupère aussi la chaleur produite par ses systèmes de chauffage au gaz, la Poste a recours au biogaz à hauteur de 10% de sa consommation totale en la matière.

→ Pour en savoir plus, lire le rapport financier à partir de la page 23 et de la page 51.

International Post Corporation

Toujours bien placée

Depuis des années, la Poste participe à l'Environmental Measurement and Monitoring System (EMMS) de l'International Post Corporation (IPC), un groupement de 23 grandes entreprises postales des régions Europe, Asie-Pacifique et Amérique du Nord. Ce système de mesure vise à évaluer le mode de gestion des entreprises postales en matière de protection du climat. En 2018, la Poste s'est classée cinquième et a de nouveau obtenu la plus haute distinction («Gold Rating»). Elle figure dans le peloton de tête des membres de l'IPC pour bon nombre des indicateurs, dont la part d'électricité renouvelable et les technologies de propulsion alternatives.



Collaborateurs

Stratégie de responsabilité d'entreprise → p. 15 et 16

6 GWh

d'électricité d'origine solaire sont injectés chaque année dans le réseau par les installations photovoltaïques de la Poste.



Achats, climat et énergie, économie circulaire



Stratégie de responsabilité d'entreprise → p. 15 et 16



PostMail

Courrier, marketing de dialogue et solutions de publication

Lettres, petites marchandises, envois publicitaires ou journaux: la Poste achemine tous les envois à bon port, en toute sécurité, en Suisse et par-delà les frontières. PostMail propose aux clients privés et commerciaux des produits d'excellente qualité et des solutions sur mesure, du dépôt à la distribution. Elle enrichit de plus en plus son offre de prestations numériques.

Résultat de PostMail

2721

Millions de CHF
Produits d'exploitation

388

Millions de CHF
Résultat d'exploitation

1898

Millions
Lettres adressées

1676

Millions
Envois non adressés

97,4%

Taux de distribution
ponctuelle
Courrier A

98,9%

Taux de distribution
ponctuelle
Courrier B

14 979

Postes à plein temps
Effectif

PostMail a réalisé un résultat d'exploitation de 388 millions de francs, en hausse de 18 millions par rapport à l'exercice précédent, ce qui fait d'elle l'unité d'affaires ayant le plus contribué au résultat global. Ses produits d'exploitation ont cependant diminué de 114 millions de francs, en raison de la baisse continue à la fois du volume des lettres et du nombre de journaux en abonnement. Son résultat d'exploitation n'en est pas moins réjouissant et

atteste de l'amélioration et des gains d'efficacité de ses processus. PostMail a en effet investi 23 millions de francs dans les centres courrier, ainsi que dans de nouveaux processus de tri et de distribution. Le résultat d'exploitation de PostMail a constamment dépassé 300 millions de francs depuis 2014, contribuant ainsi de manière substantielle au résultat du groupe.



Participer au changement, voilà une tâche passionnante et stimulante!

Jeremy Heierli

Responsable d'équipe Importations,
Centre courrier international Zurich-Mülligen

«À la tête de mon équipe, je suis responsable du tri des envois en provenance de l'étranger. Nous travaillons en deux équipes, du lundi au dimanche. J'aime cet environnement international pour son dynamisme.»





Q&A

Philip Pätzold

Responsable suppl. PostMail

Pourquoi la Poste consacre-t-elle des millions au traitement du courrier alors que les Suisses envoient de moins en moins de lettres?

Les volumes, et donc les recettes, diminuent mais les charges augmentent du fait de la progression du nombre de ménages; les facteurs se présentent tout de même chaque jour devant chaque pas de porte. D'où la nécessité pour nous de réaliser des gains d'efficacité. De plus, les nouvelles habitudes des clients génèrent de nouveaux besoins: le nombre de petites marchandises commandées en ligne et expédiées par la poste ne cesse d'augmenter, d'où des investissements dans une nouvelle installation de tri.

Qu'apportent les optimisations aux clients?

Un niveau de qualité élevé et stable, à des prix modérés, parfois aussi un service plus rapide et meilleur.

L'automatisation dans les centres courrier rendra-t-elle bientôt les personnes superflues?

Les envois à trier manuellement existeront toujours, et des humains sont aux commandes des machines. Nous aurons donc toujours besoin de personnes dans nos centres courrier. Actuellement, nous y employons près de 2800 collaborateurs.

Tri du courrier

Un traitement du courrier ultramoderne

La Poste suisse est en tête du classement mondial de la qualité du traitement du courrier. Pour préserver cette place, elle ne cesse d'adapter ses processus aux nouveaux besoins. Elle recourt à des technologies de pointe pour proposer le service le meilleur à ses clients.

La clientèle de la Poste profite d'un taux de distribution ponctuelle élevé. En la matière, la Poste suisse est du reste en tête du peloton international depuis des années déjà. Elle doit ses résultats notamment à ses centres courrier, ultraperformants: dix ans après leur mise en service, ceux-ci comptent toujours parmi les plus modernes et les plus automatisés du monde. C'est en effet en 2008 que la Poste a regroupé le traitement du courrier, réparti alors sur de nombreux sites, au sein de quelques centres bien desservis, qu'elle a équipés des toutes dernières technologies.

S'adapter aux mutations

En menant ce plus grand projet de modernisation de son histoire, la Poste réagissait à la libéralisation partielle du marché du courrier envisagée à l'époque et à la substitution croissante du courrier par les moyens de communication électronique. Aujourd'hui encore, elle continue d'investir dans ses processus et ses sites de production afin de s'adapter aux mutations sociales et technologiques et d'y participer. Au cours de l'année sous revue, elle a ainsi installé de nouvelles installations de préparation des envois dans les centres courrier. Au Centre courrier Zurich-Mülligen, les surfaces de travail ont été optimisées, grâce au montage d'estrades, et adaptées au flux actuel de marchandises et à d'éventuelles évolutions futures.

Le Mix Mail, pour les envois de petites marchandises

Toujours dans le Centre courrier Zurich-Mülligen, la Poste investit dans une installation ultramoderne qui lui permettra de traiter plus rapidement et à moindres frais les envois de petites marchandises, en progression grâce aux achats en ligne. Cette installation «Mix Mail» assurera à partir de 2020 un niveau de qualité de traitement élevé et permettra à moyen terme de développer des prestations complémentaires. La Poste continuera d'optimiser le traitement du courrier pour que ses clients puissent toujours bénéficier de la qualité de service la meilleure.

Recyclage

Une nouvelle vie pour les conteneurs à lettres

Dans les centres courrier et logistiques, les conteneurs à lettres en plastique défilent des milliers de fois sur les bandes transporteuses des installations de tri. Avec le temps, leur fond finit par s'user, ce qui peut nuire à la stabilité du système de convoyage. Depuis 2017, les conteneurs usagés sont recyclés. Leur fond est tout d'abord retiré avec précaution par les collaborateurs de l'atelier «alfaset», à La Chaux-de-Fonds, qui emploie des personnes handicapées. On obtient ainsi un cadre en plastique stable, que les facteurs utilisent durant leur tournée comme support sur leur scooter, principalement pour les envois grand format, qu'il protège des déformations.



Économie circulaire,
citoyenneté d'entreprise

Stratégie de responsabilité d'entreprise
→ p. 15 et 16

Envois de petites marchandises

Petits colis en provenance de Chine, une chance pour la Poste

Le Centre courrier Zurich-Mülligen traite chaque jour des dizaines de milliers d'envois de petites marchandises en provenance d'Asie. Des applications d'achats telles que Wish contribuent à l'essor persistant du commerce en ligne international: une énorme opportunité pour la Poste.

Articles techniques, mode, gadgets: tout cela peut être commandé via l'application Wish. La plateforme de vente en ligne est particulièrement appréciée des jeunes pour ses bas prix. La plupart des marchandises sont expédiées directement en Suisse par les fabricants chinois, avec le soutien de la filiale Asendia à Hongkong et d'Asendia Switzerland, un centre de profit de PostMail.

Le savoir-faire de la Poste au service des clients en Asie

«L'acquisition d'un client aussi important que Wish est à marquer d'une pierre blanche», déclare Marina Bartetzko, responsable Asendia Switzerland et Deputy CEO Asendia Management. «Notre équipe à Hongkong explique à Wish le fonctionnement du marché suisse, l'épaulé pour les questions douanières et dans le choix de la prestation appropriée.» En l'occurrence une solution d'expédition Premium de la Poste: les codes à barres des envois de petites marchandises sont régulièrement scannés, du dépôt à la distribution dans les boîtes aux lettres des destinataires, en passant par l'arrivée à l'aéroport de Zurich, ce qui permet le suivi sans faille du processus logistique. «La Poste crée ainsi de la valeur ajoutée et occupe mieux son personnel de distribution. Le conditionnement des petites marchandises arrive à point pour compenser la baisse des volumes de lettres.»

Garantir l'efficacité et la qualité


Mais les volumes considérables et les dimensions des envois donnent du fil à retordre à la Poste: les formats ne sont pas adaptés aux installations de tri du courrier et des colis. Pour garantir l'efficacité et la qualité de son travail, la Poste a investi dans de nouvelles installations de tri. «Nous nous préparons à l'avenir sans perdre de temps», commente Marina Bartetzko, «car la fin de l'essor n'est pas en vue». Rien qu'en 2018, le volume des envois de petites marchandises importées d'Asie a augmenté de 20%. De surcroît, cette activité s'est avérée plus rentable pour la Poste depuis 2018, grâce à la décision prise par l'Union postale universelle d'augmenter progressivement, jusqu'en 2021, les tarifs des envois provenant d'Asie.



Solutions de courrier international

La Poste suisse et La Poste française proposent leurs solutions de courrier international – expédition et distribution des envois – par le biais de leur coentreprise Asendia. PostMail et PostLogistics distribuent tous les envois qui parviennent en Suisse via les filiales Asendia. Asendia Hongkong est la filiale qui se développe le plus rapidement, grâce notamment au client Wish.



—  —

**Aujourd'hui,
pour convaincre
les donateurs,
il faut s'appuyer
sur des conte-
nus pertinents
et des messages
clairs.**

Ivo Feller

Consultant en marketing de dialogue

Marketing de dialogue

Chouettes en papier à la Station ornithologique de Sempach

La Station ornithologique de Sempach surveille, étudie et protège les oiseaux indigènes. Son publipostage original, avec brochure et feuille de bricolage, a reçu un accueil très favorable, qui s'est traduit par l'arrivée de 5000 nouveaux donateurs.

Comment résister à ce regard? La chouette aux grands yeux ronds a eu un fort impact émotionnel sur les destinataires du publipostage de la Station ornithologique de Sempach. Elle illustre une brochure d'information incluant un bulletin de versement et expédiée à 1,5 million de ménages en Suisse alémanique début 2018. Un tutoriel en ligne sur une page d'accueil créée à cet effet accompagnait la feuille de bricolage jointe, un origami en forme de chouette. En outre, une boisson gratuite était offerte aux enfants des familles qui présentaient leur chouette bricolée en passant à la Station. L'expéditeur espérait ainsi recevoir, outre de nouveaux donateurs, davantage de visiteurs à Sempach.

Un publipostage physique qui suscite l'émotion

Le mailing a été un vrai succès. «Avec un taux de retour de près de 0,4%, nous avons conquis plus de 5000 nouveaux donateurs», indique Matthias Kestenholz, responsable Marketing et directeur adjoint de la Station ornithologique de Sempach. «Nous sommes très satisfaits et souhaitons que ces nouveaux appuis nous restent fidèles longtemps.» Créée en 1924,

la Station, fondation privée d'utilité publique, emploie plus de 100 personnes et a besoin des dons de la population.

«Pour attirer l'attention en tant qu'organisation d'entraide et convaincre des donateurs, il faut s'appuyer sur des contenus pertinents et des messages clairs», précise Ivo Feller, consultant en marketing de dialogue, pour expliquer le succès de ce publipostage physique. «Et si l'on procure une expérience émotionnelle positive aux destinataires dès l'ouverture de l'enveloppe, c'est un plus.»

RoboPen, le robot calligraphe

Écrire comme par magie

Des invitations pour fêter l'anniversaire d'une entreprise, des cartes pour remercier les clients de leur fidélité, des enveloppes ou des asile-colis: le robot calligraphe RoboPen de la Poste les écrit comme s'ils avaient été rédigés à la main. La pression visible du stylo sur le papier et les légères variations dans les caractères produisent l'effet d'une typographie authentique. Différentes écritures sont disponibles. La Poste peut même numériser l'écriture du client si celui-ci en fait la demande. Quel avantage les clients peuvent-ils en tirer? «Une lettre écrite à la main ou une carte que l'on rédige soi-même toucheront le destinataire sur le plan émotionnel», précise Jörg P. Maier, gestionnaire de produits, «même si le contenu lui fera rapidement comprendre qu'il tient dans les mains un publipostage fait à la machine.» Les taux de retour sont jusqu'à dix fois supérieurs à ceux d'un publipostage courant, imprimé ou en ligne. L'impression de haute qualité perdure grâce au processus de production sophistiqué et à la beauté d'un message écrit à la main.

Des envois sans incidence sur le climat

Le tri et le transport de lettres, de colis et de marchandises génèrent des émissions de CO₂. L'envoi de la Poste «pro clima» permet de les compenser. Pour cela, les clients commerciaux et privés s'acquittent d'un supplément de quelques centimes par envoi. La Poste investit dans des projets de protection du climat de qualité en Suisse et à l'étranger. De plus, elle expédie toutes les lettres du service intérieur et envois PromoPost des clients sans impact pour le climat, en prenant à sa charge les suppléments. Elle utilise également «pro clima» pour ses propres envois.



Climat et énergie

Stratégie de responsabilité d'entreprise → p. 15 et 16

Services assurés pendant la tournée de distribution

Collecte d'objets usagés

Chaque jour, la Poste rend visite à plus de quatre millions de ménages, à qui elle fournit des prestations complémentaires en partenariat avec d'autres entreprises. Dans le cadre de projets pilotes, le personnel de distribution a ainsi collecté en 2018, pour le compte de l'Armée du Salut brocki.ch, les articles donnés par les particuliers.

Le manteau d'hiver trop petit, les casques de ski des enfants, la vaisselle inutilisée sont des exemples d'objets collectés par la Poste en 2018 au domicile des particuliers, dans le cadre de projets pilotes réalisés en collaboration avec l'Armée du Salut brocki.ch. Plusieurs milliers de ménages privés des régions de desserte des filiales brocki à Berne et à Zurich avaient reçu à cet effet des sacs qu'ils pouvaient déposer près de leur boîte aux lettres une fois remplis. Les collaborateurs de la Poste en assuraient ensuite le transport jusqu'à l'office de distribution où les articles étaient pris en charge par brocki.ch.

Des taux de retour satisfaisants

«Le processus logistique combiné à la tournée de distribution s'est avéré concluant, nous

avons enregistré de bons taux de retour», indique Geneviève Wüthrich, responsable Dernier kilomètre et Business Solutions. «Nos collaborateurs visitent six fois par semaine plus de quatre millions de ménages dans toute la Suisse. Les tâches qu'ils accomplissent pour le compte de tiers, dès lors qu'elles sont en adéquation avec notre activité clé, présentent un intérêt économique, mais aussi écologique.»

En collaboration avec des partenaires, la Poste ne cesse de développer des services pratiques, qui facilitent le quotidien des clients. Le service qui permet aux clients de déposer dans leur boîte aux lettres les sachets en plastique contenant leurs capsules Nespresso usagées pour que le facteur les prenne connaît un franc succès.

Prolonger le cycle de vie des vêtements

Une deuxième vie pour les tenues postales

T-shirt, veste, jupe ou pantalon: les collaborateurs peuvent déposer leurs tenues postales et chaussures usagées propres chez PostMail, RéseauPostal, PostLogistics ou CarPostal et leur donner ainsi une deuxième vie, dans l'esprit de l'économie circulaire.

En collaboration avec la Croix-Rouge suisse de Berne-Mittelland (CRS), la Poste collecte chaque année environ 15 tonnes de vêtements usagés. Ceux-ci sont ensuite triés en fonction de leur état. Pour des raisons de protection de la marque, le logo de la Poste est retiré. Ce sont des habits quasi neufs qui sont ensuite

vendus dans les magasins de seconde main «La Trouvaille». Les vêtements présentant de légers défauts sont donnés, entre autres, à l'Aide suisse aux montagnards via Tell-Text. Les familles des paysans de montagne les reçoivent gratuitement.

La Poste s'est associée aux CFF et à Armasuisse pour lancer un essai portant sur les vêtements en matière biodégradable: plutôt que d'atterrir parmi les déchets, chemisiers et chemises sont transformés en humus en l'espace de quelques mois.



Lors de sa tournée quotidienne, la factrice passe prendre les sacs Brocki.



Économie circulaire

Stratégie de responsabilité d'entreprise → p. 15 et 16



Achats, économie circulaire

Stratégie de responsabilité d'entreprise → p. 15 et 16

PostLogistics

Colis, solutions logistiques et commerce numérique

Leader sur le marché de la logistique, la Poste propose à sa clientèle un service complet, en Suisse et à l'étranger – du simple envoi de colis à la prestation logistique complexe, en passant par le transport de marchandises – le tout d'un seul tenant. Des solutions pour le commerce numérique viennent compléter son offre.

Résultat de PostLogistics

1678

Millions de CHF
Produits d'exploitation

145

Millions de CHF
Résultat d'exploitation

138

Millions
Colis

5400

Postes à plein temps
Effectif

97,7%

Taux de distribution
ponctuelle
Colis Economy

97,2%

Taux de distribution
ponctuelle
Colis Priority

PostLogistics a réalisé un résultat d'exploitation de 145 millions de francs, en hausse de 26 millions par rapport à l'exercice précédent, grâce principalement à la croissance de 6,7% du volume des colis, à l'absence d'un correctif de valeur sur immobilisations opéré l'exercice précédent et à une diminu-

tion des loyers et des amortissements. Les produits d'exploitation ont atteint 1678 millions de francs, soit une augmentation de 59 millions. Quant aux charges d'exploitation, elles ont augmenté de 33 millions de francs pour atteindre 1533 millions.



De la prise en charge au dédouanement, la logistique internationale est passionnante sur toute la ligne.

Martina Liebi

Collaboratrice spécialisée Transports internationaux, PostLogistics, Dintikon

«Organiser des transports de marchandises dans toute l'Europe, établir des offres, vérifier les taxes douanières et les montants de TVA: mon travail exige à la fois polyvalence et précision. Et parfois aussi des nerfs d'acier, quand l'activité bat son plein!»



Entretien

«Nous sommes bien armés pour relever les défis à venir»

Les volumes de colis vont croissant au fil des ans. Les activités de la Poste s'en ressentent fortement et PostLogistics se doit d'être à la hauteur du défi, comme l'explique son responsable, Dieter Bambauer, dans le cadre d'un entretien.

i

Une blockchain garante du maintien en température

Le transport de médicaments impose généralement de respecter certaines plages de température. Dans le cadre d'un projet innovant, la Poste munit les envois d'un «enregistreur de température» permettant un contrôle continu de cette dernière à l'intérieur de la boîte. Quand le personnel de distribution scanne l'envoi, le profil de température est automatiquement relevé via Bluetooth puis transmis à l'expéditeur, lequel peut alors s'assurer que les contraintes thermiques sont respectées. Pour l'enregistrement des données, la Poste a recours à la technologie blockchain, réputée sûre et digne de confiance, d'autant plus que les informations ne peuvent pas être modifiées une fois qu'elles ont été consignées. La Poste teste et développe les procédures de thermo-monitoring en collaboration avec Modum.io, une start-up suisse.

Monsieur Bambauer, les quantités de colis expédiés augmentent d'année en année. Cette tendance va-t-elle persister?

D'après nos pronostics, la croissance du commerce en ligne, et donc des volumes de colis, va se poursuivre. En parallèle, les clients sont toujours plus nombreux à vouloir recevoir leurs commandes aussi vite que possible. Les prestations haut de gamme sont donc amenées à augmenter de manière disproportionnée.

Que signifie cette progression des volumes pour la Poste?

Opérer sur un marché en plein essor est à la fois une chance à saisir et un défi à relever. Nous pouvons ainsi démontrer l'excellence de notre service dans un environnement exigeant. Sur le plan logistique, la difficulté tient à la nécessité de continuer d'assurer cette même qualité de distribution malgré des volumes de colis en hausse, très volatils. C'est pourquoi nous investissons plus de 150 millions de francs dans la construction de nouveaux centres colis régionaux. Par ailleurs, nous devons aussi nous engager dans des projets d'avenir, comme Cargo Sous Terrain, auquel la Poste participe et qui vise à développer le transport souterrain de colis et de marchandises dans toute la Suisse dans un futur proche. Le premier tronçon partiel devrait relier l'espace Härkingen/Niederbipp à Zurich en 2030.

L'essor du marché des colis attire aussi de nouveaux concurrents. Comment la Poste fait-elle face à cette situation?

La concurrence reste un important point de repère pour l'évaluation de notre propre performance. S'agissant des colis, la Poste détient une part de marché d'environ 80% depuis des années, ce qui tient à notre haut niveau d'exigence en matière de qualité de service et d'orientation client, tout en confirmant l'efficacité de notre stratégie de développement continu des prestations, y compris par l'intégration des technologies de pointe. Nous sommes bien armés pour relever les défis à venir.



Dieter Bambauer
Responsable PostLogistics,
membre de la Direction du groupe

Logistique urbaine

Ici commence l'avenir

Toujours plus de monde, de trafic et de marchandises dans les rues et sur les trottoirs: on tend à y manquer de place... Raison de plus pour tester de nouveaux concepts de logistique urbaine.

En Suisse, de plus en plus de personnes et de marchandises circulent dans un espace restreint – une conséquence de la croissance démographique et du boom des achats en ligne, entre autres. Par ailleurs, la clientèle aspire à recevoir ses envois toujours plus rapidement. La Poste s'attaque à cette problématique en misant sur l'innovation. Pour ce faire, elle a pris une participation majoritaire dans la start-up «notime», qui a conçu son propre logiciel pour assurer la livraison de commandes en quelques heures grâce à des coursiers à vélo, un créneau sur lequel elle occupe une position de leader en Suisse. En collaboration avec cette start-up, la Poste a expérimenté un nouveau mode de livraison groupé – et écologique – sur le dernier kilomètre, à Zurich: un véhicule électrique transporte les colis de la base de distribution vers un site de transbordement (micro-hub) où des livreurs à vélo les récupèrent pour les livrer aux ménages.

En matière de transports spéciaux, la Poste multiplie les initiatives. Ainsi, depuis mars 2017, elle utilise des drones pour l'acheminement des échantillons de laboratoire entre les



hôpitaux à Lugano et, au printemps 2018, elle a testé un nouvel itinéraire à Zurich et à Berne. Toutefois, les drones ne sauraient remplacer le système de distribution traditionnel: avec 138 millions d'unités à livrer chaque année, c'est à nos facteurs colis que revient la palme de l'efficacité.



Climat et énergie

Stratégie de responsabilité d'entreprise → p. 15 et 16

Logistique de chantier

Pour une parfaite orchestration

Appartements, immeubles de bureaux, entrepôts: la construction va bon train dans les villes suisses. Sur les grands chantiers, souvent très encombrés, les processus logistiques revêtent une importance décisive: que faut-il livrer ou évacuer, et à quel endroit? Comment gérer les accès au site? Sur le vaste chantier «Aglaya» de Rotkreuz, le savoir-faire logistique de la Poste est à l'œuvre. C'est là que se construisent la première tour végétalisée de Suisse et ses

85 appartements en propriété. Avec son partenaire Amberg Loglay, la Poste fournit à la fois un outil logistique, du personnel de chantier et des équipements pour garantir l'affectation optimale des ressources humaines et matérielles. Elle met aussi à profit les programmes qu'elle a développés elle-même, tels qu'un logiciel de gestion pour grues, monte-charge et élévateurs à fourche.



Centres colis régionaux

Trajets réduits pour les colis

Avec un investissement de près de 150 millions de francs dans la construction de trois nouveaux centres colis régionaux d'ici 2020, la Poste prend ses marques pour l'avenir. Elle adapte ainsi ses capacités aux volumes croissants de colis à traiter dans des délais toujours plus courts.

Plus d'efficacité énergétique

Pour ses nouveaux bâtiments et ses rénovations, la Poste adhère à la norme de construction «Système DGNB Suisse», qui vise à promouvoir une durabilité globale. Quand elle doit installer ou remplacer des unités de production de chaleur, elle renonce par principe à l'utilisation de combustibles fossiles. Certains chauffages à énergie fossile sont même remplacés volontairement, dans un souci écologique. Par ailleurs, la Poste privilégie désormais la technologie LED: PostLogistics est en train d'examiner la possibilité de remplacer les éclairages de ses bases de distribution par des lampes à LED dotées de dispositifs de détection automatique des présences et du niveau de lumière naturelle.



Climat et énergie
Stratégie de responsabilité d'entreprise
→ p. 15 et 16

Le commerce en ligne enregistre une forte croissance, et les volumes de colis aussi: par rapport aux 104 millions d'unités distribuées en 2008, leur nombre est déjà passé à 138 millions en 2018, et la tendance reste à la hausse. En outre, depuis plusieurs années, la part des colis à livrer dans les 24 heures (Priority) est également en nette augmentation. Prenant rapidement la mesure de ces évolutions, la Poste a réalisé des travaux d'extension dans ses trois grands centres colis de Daillens (VD), Härkingen (SO) et Frauenfeld (TG) dès les années 2014 à 2016, ce qui lui a permis d'accroître sa capacité de tri de 25% en vue d'absorber les flux croissants de colis jusqu'en 2020.

Des circuits plus courts

Anticipant sur la croissance prévue après 2020, la Poste passe la vitesse supérieure et fait construire trois nouveaux centres colis régionaux au Tessin (Cadenazzo), en Valais (Vétroz) et dans les Grisons (Untervaz). Ils permettront de désengorger les trois grands centres colis existants dès 2020 et seront reliés entre eux par un réseau de transport direct, qui les ratta-

chera aussi aux centres principaux. Dans chacune des différentes régions, les colis adressés à des destinataires résidant dans le même périmètre géographique seront aussi traités sur place et n'auront plus à faire le détour par les grands centres colis. Les trajets de transport étant ainsi raccourcis, les clients commerciaux pourront déposer leurs colis plus tard dans la journée. En outre, ce système permettra de délester l'infrastructure de transport nationale.

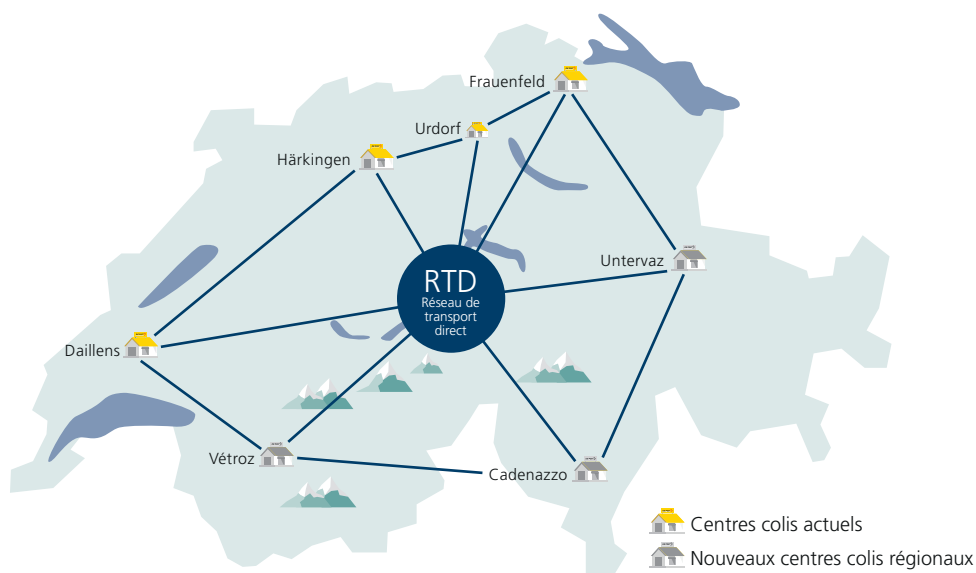
Valeur ajoutée pour les régions

En délocalisant une partie de la logistique des colis dans les régions, la Poste va aussi y offrir des emplois et donc contribuer à la création de valeur. Le développement durable ne sera pas en reste puisque tous les nouveaux centres seront équipés d'installations photovoltaïques. Des centres colis pourraient aussi voir le jour dans d'autres régions à l'avenir, mais rien n'a encore été décidé.



Climat et énergie

Stratégie de responsabilité d'entreprise
→ p. 15 et 16



Dès 2020, les nouveaux centres colis régionaux de Cadenazzo, Vétroz et Untervaz viendront délester les centres colis existants de Daillens, Härkingen et Frauenfeld.



E-commerce

Solutions logistiques d'un seul tenant

Meubles, vaisselle ou vêtements pour bébé, sans oublier le café: tous ces produits et bien d'autres peuvent être commandés en quelques clics sur le site Internet de Tchibo. Le distributeur travaille avec la Poste, qui lui fournit un service global, de l'expédition à la gestion des retours, en passant par le dédouanement.

Avec pour devise «Un nouveau monde à découvrir chaque semaine», Tchibo.ch donnerait presque envie de tout acheter en ligne. Imperméable, panier à linge ou lampe de jardin peuvent être commandés en un clin d'œil, puis livrés en quelques jours, depuis l'Allemagne, aux clients suisses. C'est la Poste qui assure la distribution des colis, entre autres choses: «Nous nous chargeons aussi de toutes les opérations en lien avec le dédouanement, l'importation et l'exportation, tant pour les livraisons en Suisse que pour la gestion des retours», précise Thomas Merz, key account manager chez PostLogistics.

Et que se passe-t-il si le pantalon commandé est trop juste ou si, une fois en main, le produit déçoit? Là aussi, c'est à la Poste de jouer. Dans le centre logistique de Pfungen, son personnel dûment formé scanne les colis munis d'une étiquette de retour et en contrôle le contenu. Les cartonnages et produits défectueux sont détruits. Les articles en parfait état sont remis aux chauffeurs des camions venant livrer de nouveaux produits en Suisse pour leur réacheminement en Allemagne, dans tous les cas le permettant. À cet égard, la Poste veille à constamment optimiser ses processus de transport sur les plan économique et écologique.

Le montage en prime

Il va de soi qu'il n'est pas envisageable de prendre simplement sous le bras un canapé-lit acheté dans une filiale Tchibo pour l'emporter chez soi. Surtout quand la Poste peut le livrer à l'heure dite et l'installer directement dans le salon! Ce service de montage est de plus en plus prisé par la clientèle, et pour cause: le personnel postal peut aussi assembler des unités murales, livrer, déballer et programmer un téléviseur, ou encore mettre en service une machine à laver. Les commerçants n'ont donc plus besoin d'entretenir un parc de véhicules ni de mobiliser du personnel supplémentaire, et les destinataires apprécient le confort d'un service clé en main.

Approvisionnement de nuit

«La Poste propose des solutions logistiques globales à la fois fiables et variées, porteuses d'une véritable valeur ajoutée, car elles nous permettent de nous concentrer sur notre savoir-faire pour créer chaque semaine de nouveaux univers de produits», déclare Jürg Bodenmann, directeur de Tchibo (Schweiz) AG. C'est aussi la Poste qui assure leurs livraisons dans les filiales Tchibo et les dépôts des espaces-boutique implantés chez Coop, Spar ou Volg – un service qui a lieu de nuit pour que la marchandise puisse être préparée avant le petit matin de sorte à déclencher aussi des envies d'achat en magasin.



Réglementation des ventes par correspondance 2019

À partir de 2019, les sociétés de vente à distance étrangères sont assujetties à la TVA dès lors que le montant de leurs ventes de petites marchandises à des clients suisses est supérieur à 100 000 francs. Les entreprises concernées doivent s'enregistrer auprès de l'Administration fédérale des contributions (AFC), ainsi que de la Poste suisse: celle-ci délivre aux intéressés les justificatifs et attestations en bonne et due forme après avoir accompli les formalités de dédouanement et de décompte conformément aux dispositions légales et fiscales, grâce à des systèmes adaptés en conséquence, en accord avec les autorités compétentes.

RéseauPostal

Points d'accès de la Poste: l'embaras du choix

La Poste veut être là où sont ses clients: sur le pas de leur porte et sur leur chemin mais aussi en ligne. Elle entend proposer le service universel le meilleur partout, à toutes les générations, aujourd'hui comme demain. D'ici 2020, le réseau comptera plus de 4200 points d'accès, dont de nouveaux points service, des points clientèle commerciale et des automates My Post 24. Les filiales en exploitation propre sont progressivement réaménagées et modernisées.

Résultat de RéseauPostal

1045

Millions de CHF
Produits d'exploitation

-94

Millions de CHF
Résultat d'exploitation

3903

Nombre
Points d'accès

4753

Postes à plein temps
Effectif

RéseauPostal a amélioré son résultat d'exploitation de 65 millions de francs, le ramenant ainsi à -94 millions, grâce au développement du réseau, à l'adaptation systématique des ressources à l'évolution des volumes ainsi qu'à des gains d'efficacité. Les produits d'exploitation ont diminué de 57 millions de francs pour s'établir à 1045 millions, ce

qui s'explique par le nouveau recul important des opérations de guichet, avec une diminution de 2% du volume des lettres et de 6% du trafic des paiements. Le chiffre d'affaires net des biens commercialisés dans les filiales a reculé de 36 millions de francs, suite à un remaniement de l'assortiment.



Grâce au nouveau concept de filiale, nous sommes bien plus proches de la clientèle.

Alessandra Spina
Responsable Filiale Écublens

«Dans la zone de libre-service, nous testons de nouvelles offres et, au comptoir de conseil, nous expliquons aux clients comment ils peuvent utiliser les offres numériques. C'est un vrai plaisir!»





Développement du réseau

«La transformation produit les effets escomptés»

En octobre 2016, la Poste avait annoncé l'extension du réseau postal à 400 points d'accès d'ici 2020, associée à une réduction du nombre de filiales en exploitation propre. Thomas Baur, responsable RéseauPostal, dresse un bilan à mi-parcours.

2139

C'est le nombre total de **filiales** proposées par la Poste, dont 1078 en exploitation propre et 1061 filiales en partenariat.

423

points service, tels que les automates My Post 24 ou les points clientèle commerciale, sont à la disposition des clients dans toute la Suisse.

1341

localités disposent d'un **service à domicile**.

Monsieur Baur, à l'automne 2016, vous avez dévoilé vos projets de transformation du réseau postal d'ici 2020 et promis de faire passer le nombre de points d'accès à 4200 au minimum. Où en est la Poste aujourd'hui?

Les résultats obtenus en matière de transformation du réseau postal sont réjouissants: nous sommes bien partis pour atteindre notre objectif. En mai 2018 déjà, nous avons inauguré la millième filiale en partenariat; il y en a désormais 1061. Mais nous ne sommes qu'à mi-parcours et, dans les deux prochaines années, le réseau va s'enrichir d'environ 300 autres filiales de cette nature.

Vous aviez promis la transparence, mais aussi le dialogue...

Nous avons conduit un dialogue franc et soutenu avec la population et avec les autorités. Dans le cadre de 550 entretiens, nous avons inventorié les besoins des cantons, des régions et des communes. Sachant que la transformation du réseau postal est un sujet sensible, surtout dans les régions rurales, nous avons organisé plus de 270 réunions d'information de la population depuis 2016.

Qu'apporte ce dialogue avec la Poste à vos interlocuteurs?

Il leur permet de prendre part à la recherche de solutions. Nous abordons ces entretiens dans un esprit d'ouverture, sans plan préétabli. Aucune filiale n'est supprimée sans solution de

remplacement. Il existe toujours un moyen de faire en sorte que la Poste soit là où les gens vivent et travaillent. Plus de 80% des transformations de filiale déjà réalisées ont eu lieu en accord avec les autorités locales.

Le nombre de filiales en exploitation propre régresse à 800 ou 900, mais la Poste parle d'un développement. N'est-ce pas contradictoire?

Non, pas du tout. Le réseau postal se compose d'un ensemble de points d'accès diversifiés, dont les filiales de la Poste constituent l'épine dorsale, mais qui intègre aussi les filiales en partenariat, désormais bien éprouvées. À l'avenir, nous disposerons au total d'un plus grand nombre de filiales, complétées par le service à domicile et d'autres points d'accès, tels que les automates My Post 24. Il y aura globalement 4200 points d'accès en 2020, contre 3800 en 2016. Mois après mois, nous nous rapprochons de notre clientèle.

Néanmoins, une filiale en partenariat n'est pas l'exact équivalent d'une filiale en exploitation propre...

Une filiale en partenariat assure 97% des prestations postales habituelles. Les versements en espèces – l'une des rares exceptions – y sont impossibles en vertu de la loi sur le blanchiment d'argent, mais c'est là une lacune qui a été comblée, puisque ces versements peuvent être effectués sur le pas de la porte auprès du personnel de distribution.



La transformation du réseau a-t-elle donné lieu à une amélioration économique notable?

Elle produit les effets escomptés. Comme prévu, le déficit de RéseauPostal a pu être stabilisé, et même réduit de 65 millions de francs. Nous sommes donc en très bonne voie, sachant que le but n'est pas d'obtenir un résultat équilibré: nous voulons avant tout pouvoir continuer de financer le service universel par nos propres moyens, c'est-à-dire sans subventions.



Thomas Baur
Responsable RéseauPostal et membre de la Direction du groupe

Points service

Dépôt et retrait de colis dans les filiales Migros

Bientôt, la clientèle pourra déposer et retirer des colis dans de nombreuses filiales Migros. La Poste et Migros ont uni leurs efforts pour proposer ensemble près de 400 points service dès 2019. Avec ce partenariat stratégique, la Poste entend être encore plus proche de sa clientèle: «Les nouveaux points service chez Migros et l'extension du réseau d'automates My Post 24 nous permettent d'offrir aux clients de nouveaux points d'accès conviviaux», explique Ueli Lüdi, responsable Gestion du réseau. Ces points service supplémentaires seront aussi bienvenus pour faire face à l'augmentation constante des volumes de colis.

Clientèle de petites et moyennes entreprises

À l'écoute des PME

Pour fournir un service encore mieux adapté et plus efficace à sa clientèle de PME, la Poste a mis en place une nouvelle organisation de distribution en 2018. L'interface centrale est le «Contact Center PME», dont les équipes répondent aux demandes d'assistance et de conseil des entreprises par téléphone ou par e-mail. De plus, le personnel de vente de la Poste assure une prospection active du marché via les canaux téléphonique et numérique, une équipe de spécialistes étant par ailleurs chargée d'analyser les données disponibles sur les PME clientes en vue de leur proposer des solutions sur mesure. Enfin, les petites et moyennes entreprises ont accès à un nombre croissant d'offres en libre-service.

—  —
En étant plus proches de notre clientèle, nous lui facilitons la vie.

Ueli Lüdi
Responsable Gestion du réseau

Filiales en exploitation propre

Les filiales, cœur du réseau

Dans ses filiales en exploitation propre, la Poste s'attache à fournir à sa clientèle des conseils encore plus personnalisés. Au cours des quatre prochaines années, elle va entièrement ou partiellement réaménager, transformer et rénover près de 300 filiales, dans un premier temps, pour y créer un environnement approprié.

i

Nouvelles offres – simples et commodes

La clientèle peut désormais se procurer des extraits du registre des poursuites aux guichets de toutes les filiales en exploitation propre. En outre, la Poste est en train de tester une solution en libre-service pour le paiement des factures avec la PostFinance Card ou une carte de débit dans neuf de ses filiales. De même, des essais sont en cours pour valider la possibilité d'installer une bouche à colis préaffranchis dans la zone libre-service des filiales, afin de faciliter le dépôt de ces envois.

Les évolutions de la société, telles que l'essor du numérique et la mobilité croissante de la population, se font aussi sentir dans les filiales. Résolument attachée à son réseau de filiales en exploitation propre, la Poste entend continuer de le développer, en ayant la volonté de s'adapter aux nouveaux comportements de la clientèle et de répondre au mieux à ses besoins quotidiens avec ses offres et prestations numériques.

«Le contact personnel avec la clientèle reste un atout majeur de la Poste, et plus particulièrement des filiales en exploitation propre. C'est pourquoi nous voulons doter ces dernières d'un cadre plus agréable et plus propice à la conduite d'activités de conseil», déclare Thomas Baur, responsable RéseauPostal. À l'ère du tout numérique, le contact humain devient encore plus précieux, car il sert de point de repère, surtout pour les personnes qui ne sont pas très à l'aise avec les nouvelles technologies. «La filiale est à nos yeux le lieu idéal pour proposer à la clientèle des prestations aussi bien physiques que numériques, car c'est là

que notre personnel dûment formé peut lui montrer toute la diversité des produits et services de la Poste», conclut Thomas Baur.


Ouverture, clarté et convivialité

Pour pouvoir conseiller au mieux la clientèle, la Poste rénove et modernise ses filiales. Certaines sont entièrement transformées, réaménagées et optimisées sur le plan énergétique, d'autres ne le sont que partiellement. Le plus souvent ouverts, les guichets sont complétés par un comptoir de conseil, un vaste espace de libre-service et d'information ainsi que différents univers thématiques.

Au comptoir de conseil, le personnel présente les produits aux clients et leur montre comment ils peuvent aussi exécuter leurs opérations postales en dehors de la filiale, très simplement et à toute heure, soit avec l'application mobile, soit sur Internet, ou encore à un automate My Post 24.

La zone de libre-service permet à la clientèle d'effectuer ses opérations rapidement et les



—  —

À l'ère du tout numérique, le contact humain est un précieux repère pour notre clientèle.

Thomas Baur
Responsable RéseauPostal et
membre de la Direction du groupe

univers thématiques lui apportent une foule d'informations utiles sur les diverses prestations de la Poste. Les parents ne sont pas les seuls à profiter des agréments des filiales modernes: pendant qu'ils se font conseiller sur les services, un coin-jeu accueille les clients en herbe. Proposé sur la plupart des sites réaménagés, il intègre une Poste des enfants, œuvre de l'institution sociale Argo.

Un signal clair

C'est à Interlaken, en 2017, que la Poste a testé le nouveau concept d'aménagement des filiales en exploitation propre. Elle l'a ensuite amélioré pour le déployer dans d'autres filiales. D'ici à 2022, elle prévoit de moderniser près de 300 autres sites, moyennant un investissement de quelque 40 millions de francs. Elle entend ainsi donner un signal clair quant au rôle important que continueront de jouer les filiales en exploitation propre.



Citoyenneté d'entreprise

Stratégie de responsabilité d'entreprise
→ p. 15 et 16



Philatélie

Les timbres-poste, porteurs d'une valeur ajoutée culturelle et sociale



Pour célébrer le centenaire de Pro Senectute et rendre hommage à l'engagement de cette organisation, la Poste a émis un timbre-poste spécial avec surtaxe illustrant le dialogue entre ancienne et nouvelle générations. L'échange de valeurs, de souvenirs et d'expériences y est représenté par des symboles.

Cette émission n'est que l'un des nombreux exemples de bonnes actions accomplies grâce à la vente de timbres-poste spéciaux avec surtaxe, car c'est par ce biais que la Poste soutient directement des organisations à vocation culturelle ou sociale telles que Pro Juventute ou Pro Patria. Même s'ils semblent minimes, les montants perçus apportent une aide significative à des institutions ou projets, dont divers programmes d'échanges linguistiques pour les jeunes, le cirque d'enfants Robinson ou encore Limita, le centre de prévention de l'exploitation sexuelle pour les jeunes handicapés mentaux. En 2018, ce soutien a également bénéficié à l'association Swiss Music Archives, dont le but est de préserver et de rendre accessible la culture pop suisse.



Citoyenneté d'entreprise

Stratégie de responsabilité d'entreprise
→ p. 15 et 16

Swiss Post Solutions

Gestion des documents et externalisation de processus d'entreprise

Swiss Post Solutions accompagne les entreprises sur la voie de la transformation numérique en leur proposant des solutions d'externalisation de processus métier entiers, des prestations innovantes de gestion des documents et des technologies ultramodernes pour une communication électronique sécurisée performante. Ses plus de 7000 collaborateurs ainsi que ses partenaires spécialisés sont au service des clients, toutes branches confondues ou presque, dans plus de 20 pays.

Résultat de Swiss Post Solutions

583Millions de CHF
Produits d'exploitation**31**Millions de CHF
Résultat d'exploitation**6789**Postes à plein temps
Effectif

En 2018, Swiss Post Solutions a réalisé un résultat d'exploitation de 31 millions de francs, en augmentation de 6 millions par rapport à l'exercice précédent. Son résultat d'exploitation s'inscrit ainsi à la hausse depuis cinq exercices consécutifs. Les

produits d'exploitation ont progressé de 32 millions de francs pour atteindre 583 millions, une croissance soutenue notamment par de bonnes nouvelles affaires.



SPS est de tradition suisse et de dimension internationale. C'est très stimulant.

Hanh Vu

Financial Controller Document Input,
Swiss Post Solutions, Suisse

«Je suis responsable de l'établissement de budgets et de prévisions ainsi que du contrôle de gestion de différents projets d'envergure. J'aime l'univers des chiffres et l'immersion dans des projets.»





Jörg Vollmer
Responsable Swiss Post Solutions et
membre de la Direction du groupe

—  —
**À mi-parcours
de la période
stratégique,
Swiss Post So-
lutions est sur
la bonne voie.**

Entretien

«Partenaire de nos clients, nous les accompagnons dans leur transformation numérique»

En 2018, Swiss Post Solutions a renforcé sa position de leader de la gestion de documents et acquis un grand nombre de nouveaux clients. Pour Jörg Vollmer, responsable Swiss Post Solutions, ce succès tient principalement à des clients exigeants et à des collaborateurs engagés.

Monsieur Vollmer, où se situe aujourd'hui Swiss Post Solutions au regard de ses objectifs stratégiques?

À mi-parcours de notre période stratégique, nous sommes sur la bonne voie. La croissance de Swiss Post Solutions est fulgurante et sa rentabilité attrayante. L'unité du groupe renforce ainsi sa position de leader de la gestion de documents sur les marchés cibles. En 2018, nous avons également étendu nos activités avec les clients existants et acquis de nombreux clients nouveaux. Nous nous sommes créés une excellente situation de départ, particulièrement dans le secteur bancaire, dans celui des assurances et des télécommunications, ainsi que dans le domaine des prestations de santé.

Quels sont selon vous les principaux facteurs de ce succès?

En premier lieu, nos clients et nos collaborateurs. Une fois de plus, notre résultat en matière de satisfaction de la clientèle est largement supérieur à la moyenne enregistrée dans la branche: 73% des clients interrogés ont attribué le nombre de points maximum à la question de savoir s'ils nous recommanderaient. Ce résultat vient confirmer le taux de renouvellement de nos contrats, supérieur à 95%. Des appréciations de clients à ce point positives seraient impossibles sans des collaborateurs motivés et engagés. Pour la troisième année consécutive, Swiss Post Solutions affiche des valeurs en hausse pour la satisfaction du personnel et elle obtient 81 points dans le domaine de l'orientation client.

Quel est le rôle des nouvelles technologies dans cette stratégie commerciale axée sur la transformation numérique?

Nous apportons notre soutien à nos clients dans leur transformation numérique: du

traitement de la communication omnicanale entrante et sortante, physique comme numérique, à l'exécution automatisée des processus métier. Les technologies y jouent un rôle toujours plus important, raison pour laquelle nous employons d'ores et déjà plusieurs centaines d'informaticiens partout dans le monde. Le jeu en vaut particulièrement la chandelle lorsque nous relient les collaborateurs, le savoir-faire en matière de processus et la technologie pour proposer des solutions standardisées et des plateformes utilisables par un grand nombre de clients.

Avez-vous des exemples concrets?

Notre Service Center Banking effectue le trafic des paiements avec justificatifs pour treize banques en Suisse: 70 millions de bulletins de versement sont numérisés, lus et traités par notre logiciel et des collaborateurs flexibles, sur une plateforme. Autre exemple: notre Payroll Factory, en Allemagne, où nous établissons près de 7 millions de décomptes de paie pour le compte de nombreux clients, dans un seul système et selon un processus uniforme. C'est du reste l'approche sur laquelle nous nous appuyons pour développer notre plateforme globale de traitement des documents.

Swiss Post Solutions est une histoire à succès pour la Poste...

On peut le formuler comme ça. Une fois de plus, nous avons augmenté notre bénéfice avant impôts et intérêts de 20% par rapport à l'année précédente et notre chiffre d'affaires de 7%, grâce à des projets novateurs dans la gestion des documents et les processus d'entreprise. Nous réalisons ainsi le rendement sur chiffre d'affaires le plus élevé dans notre groupe de comparaison international et sommes très bien placés. J'aborde l'avenir avec enthousiasme.



Numérisation

Une solution globale pour la gestion administrative des RH

Frais de déplacement, salaires, planification des ressources humaines et bien plus encore: la Payroll Factory de Swiss Post Solutions (SPS) propose aux services du personnel des solutions qui se distinguent par leur degré élevé d'automatisation et de standardisation.

À l'ère de la numérisation, on s'aperçoit souvent que les processus du personnel sont peu standardisés et marqués par de nombreuses ruptures de système. Les tâches manuelles sont donc élevées pour les collaborateurs: les processus du personnel non structurés ont pour effet des temps de traitement plus longs et des erreurs plus fréquentes.

Depuis juin 2018, SPS apporte son soutien en la matière: la reprise des activités d'externalisation de processus d'entreprise du prestataire IT DXC Technology en Allemagne, en Autriche et en Hongrie lui permet, au travers de la Payroll Factory, de s'occuper intégralement des décomptes de paie et de frais de voyage ainsi que de la gestion de documents.

Diminution des charges et des risques

«Stratégiquement parlant, ces services sur mesure et ces solutions globales performantes complètent à merveille notre portefeuille», indique Jörg Vollmer, responsable Swiss Post Solutions. L'unité du groupe Poste garantit à ses clients un traitement sûr et flexible, ainsi que des processus au degré d'automatisation et de standardisation élevé. Les prestations sont modulables, en fonction des besoins des

clients. Elles peuvent être enrichies de modules et de services de ressources humaines pour former un service complet de bout en bout. «Il est important pour le client que nous tenions la solution à jour», souligne Jörg Vollmer. «Celui-ci a ainsi l'assurance que les normes légales sont respectées et que les nouvelles réglementations et exigences de compliance sont mises en œuvre de façon proactive. De plus, nous investissons sans cesse dans des systèmes et technologies modernes.»

Des délais de traitement raccourcis

Ces solutions délestent considérablement les services du personnel. Les applications de gestion des frais de voyage permettent aux collaborateurs un traitement et un remboursement plus rapides de leurs frais. «Mais la Payroll Factory va bien au-delà des décomptes de paie et de frais de voyage», précise Jörg Vollmer. «Elle propose des solutions pour la gestion du temps de travail, la planification des ressources humaines et la gestion des candidatures.» Sans oublier le dossier numérique du personnel, auquel il est possible d'accéder quels que soient l'heure et le lieu et qui remplace de plus en plus les rangements encombrants dans les entreprises.

7 mio.

de décomptes de paie et près d'un demi-million de décomptes de frais de voyage sont traités chaque année par Swiss Post Solutions.

500

clients font confiance aux prestations que propose Swiss Post Solutions dans ce domaine.

PostFinance

Paiements, épargne, placements, prévoyance, financement

PostFinance fait partie des principaux établissements financiers grand public de Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille quotidiennement à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Grâce à des offres simples et claires, elle se positionne comme le partenaire idéal pour tous ceux qui gèrent eux-mêmes leurs finances, partout et à toute heure. Sa marque forte lui permet d'être perçue comme un attrayant prestataire de services financiers, tout en étant pour ses clients un gage de confiance, d'orientation et de sécurité.

Résultat de PostFinance

1704

Millions de CHF
Produits d'exploitation

220

Millions de CHF
Résultat d'exploitation

4503

Milliers
Comptes clients

-822

Millions de CHF
Évolution des
fonds des clients

119

Milliards de CHF
Patrimoine des clients

3333

Postes à plein temps
Effectif

Le résultat d'exploitation de PostFinance a fortement diminué par rapport à l'exercice précédent, passant de 549 millions de francs à 220 millions. Les produits d'exploitation ont reculé de 372 millions de francs pour s'établir à 1704 millions. Les principales raisons de ce recul sont l'absence des bénéfices uniques de 109 millions de francs comptabilisés l'exercice précédent suite à la vente d'actions, ainsi

que la diminution de 155 millions des produits d'intérêts et de dividendes, due aux conditions du marché. PostFinance a pris différentes mesures visant à contrer le recul de son résultat. Le maintien de la rentabilité et de la compétitivité de PostFinance à long terme dépend toutefois principalement de la levée de l'interdiction d'octroyer des crédits.



L'essor du numérique s'accompagne d'un changement fondamental dans notre mode de communication avec les parties prenantes.

Andrea Schweizer

Responsable Corporate Communication,
PostFinance, Berne

«En tant que responsable Corporate Communication, je dirige les activités de communication interne et de relations publiques de PostFinance. Les échanges que j'entretiens avec nos nombreux interlocuteurs sont extrêmement stimulants.»





Q&A

Hansruedi Köng
Responsable PostFinance

Comment le résultat annuel de PostFinance a-t-il évolué en 2018?

Nos recettes ont accusé une baisse marquée, surtout due à la forte diminution des produits des opérations d'intérêts et à l'absence d'un effet unique comme l'an dernier. Nous sommes pénalisés par les taux d'intérêt, toujours au plus bas, et par l'interdiction d'octroyer des crédits.

Le Conseil fédéral envisage de lever cette interdiction. Qu'est-ce que cela signifie pour PostFinance?

Il s'agit d'une décision de principe, qui doit maintenant recevoir l'aval du Parlement. Il faudra encore patienter quelques années, le cas échéant, pour qu'elle entre effectivement en vigueur et que notre résultat s'en ressente.

Quelles mesures avez-vous prises pour enrayer cette tendance négative?

Des mesures impopulaires, telles que des suppressions d'emplois et une augmentation des frais, qui ne nous ont pas été faciles.

En parallèle, nous investissons dans l'avenir de PostFinance en exploitant de nouveaux domaines d'activité et en développant substantiellement les activités de placement par voie numérique, afin d'amener nos clients épargnants à se tourner de plus en plus vers l'investissement.



Placements financiers

Des placements à la portée de toutes les bourses

Pour ses clients qui souhaitent miser sur une épargne à moyen et long terme, PostFinance a développé une offre de fonds sur mesure. Les particuliers peuvent ainsi investir de petits montants sans prendre de risques significatifs. Ils ont à leur disposition pas moins de 50 produits, régulièrement et soigneusement contrôlés par PostFinance et ses partenaires externes.

Aujourd'hui, Marc consacre tout son temps à son jeune fils Léon. Regardant avec lui des photos du bébé qu'il était encore il y a peu, il se remémore sa naissance. Dès qu'il est devenu papa, Marc a souhaité apporter à sa descendance une sécurité sur le plan financier. Pour pouvoir donner à Léon un capital de démarrage dans sa vie adulte, il a souscrit un plan d'épargne en fonds chez PostFinance. Il y verse un montant de 100 francs tous les trois mois. Dès sa majorité, son fils pourra utiliser l'argent épargné pour passer son permis de conduire, et peut être aussi pour partir en voyage.

Aujourd'hui âgée de 45 ans, Susanne songe à sa retraite d'enseignante et aimerait bien ne pas avoir à réduire son train de vie le moment venu. Depuis des années, elle alimente un compte prévoyance 3a en y versant le montant maximal. Récemment, elle s'est toutefois penchée de plus près sur le thème de la prévoyance vieillesse car son père retraité aborde souvent avec elle des sujets qui touchent à la

situation financière dans cette période de la vie. C'est ainsi qu'il lui a conseillé d'investir son capital vieillesse dans des fonds, afin de faire fructifier son argent et de ne pas se contenter de le laisser dormir. Susanne a donc décidé d'investir l'argent déposé sur son compte 3a dans un fonds de prévoyance. Chez PostFinance, elle a eu le choix entre trois produits avec différentes pondérations des actions.

Ces deux exemples illustrent bien la facilité avec laquelle on peut effectuer des placements, sans disposer d'une fortune particulière. «Le plan d'épargne en fonds est une bonne solution quand on veut se constituer un patrimoine à moyen ou long terme en mettant régulièrement de l'argent de côté», souligne Daniel Mewes, responsable Investment Solutions chez PostFinance. Mais pourquoi opter précisément pour un fonds? Un fonds est constitué d'un ensemble de diverses actions, obligations et valeurs immobilières. Tout placement financier étant sujet à des fluctuations,

il vaut mieux investir dans une corbeille composée de différents titres: on court beaucoup moins de risques de perdre ses économies car, généralement, tous les titres ne se dévalorisent pas en même temps.

En principe, un fonds de placement rapporte davantage à long terme qu'un compte d'épargne.

Comment trouver le produit le mieux adapté?

L'univers des placements recèle des milliers de fonds. Pour un particulier, il est souvent laborieux et difficile de s'en forger un bon aperçu et de choisir le produit optimal. Avec l'aide de partenaires externes, PostFinance a donc effectué une présélection pour pouvoir proposer une cinquantaine de fonds différents – en son nom propre ou pour le compte d'autres établissements. L'offre de PostFinance comprend

diverses possibilités de placement en fonds en lien avec des domaines tels que secteurs d'activité, régions, durabilité, indices, immobilier et matières premières, sans oublier des obligations et des emprunts convertibles. Elle peut être adaptée aux besoins et souhaits de chaque client en fonction de son profil (prudent ou prêt à prendre des risques), du montant qu'il souhaite investir et du degré d'importance qu'il accorde à la durabilité. «Quand on opte pour un plan d'épargne en fonds, il faut tabler sur un horizon de placement de l'ordre de cinq ans au moins», précise Daniel Mewes. Chez PostFinance, on peut souscrire puis gérer des parts de fonds de placement le plus simplement du monde, via les services bancaires en ligne, mais aussi prendre rendez-vous à tout moment pour un entretien-conseil individuel. La meilleure façon de s'y préparer est d'établir le profil d'investisseur personnel avec l'aide de l'outil en ligne proposé sur le site Internet de PostFinance.

Léon, le fils de Marc, est à des lieues de telles considérations. Pourtant, un jour, il se félicitera d'avoir eu un père prévoyant. Susanne peut elle aussi se réjouir du rendement accru que produira son argent, car il lui permettra sans doute de mener une existence plus confortable quand l'heure de la retraite aura sonné.



Actions, produits dérivés, dividendes

Sur son site Internet, PostFinance diffuse un ensemble complet d'informations sur le thème des placements sous forme de textes descriptifs et de vidéos à la portée de tous. Les débutants y apprendront comment éviter les erreurs en matière d'investissement, tout en se familiarisant avec les principaux termes du jargon financier. Quant aux plus expérimentés, ils pourront y acquérir un savoir plus pointu, par exemple sur la stratégie core-satellite ou sur les fonds de type small et mid cap. Pour rester au fait de l'actualité des placements, il leur est conseillé de s'abonner à la newsletter. Tout investisseur suffisamment confiant peut souscrire le placement de son choix facilement, par voie électronique.

Solutions de placement durables

Investir pour la bonne cause

Commerce équitable, protection de l'environnement, responsabilité sociale: de plus en plus de consommateurs sont sensibles aux critères éthiques et, pour leur argent aussi, ils aspirent à des placements durables. Ils ont alors deux possibilités: soit acquérir des parts dans des entreprises qui misent sur le développement durable, soit investir dans des fonds qui intègrent des titres de ces sociétés dans leur portefeuille. Aujourd'hui, pour apprécier la durabilité des entreprises, on applique généralement les critères d'évaluation «ESG» (Environmental, Social, Governance), c'est-à-dire environnementaux, sociaux et de gouvernance. Concrètement, il s'agit entre autres de vérifier si ces sociétés investissent dans des énergies renouvelables et si elles assurent une gestion efficace des ressources et matières


premières, associée à une production respectueuse de l'environnement. Sur le plan social, les conditions de travail équitables et les droits des travailleurs (par exemple le respect de l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé) sont au centre de l'attention. En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, l'accent est mis sur la prévention de la corruption sous toutes ses formes et sur l'approche adoptée en matière de signalement de faits répréhensibles. PostFinance propose plusieurs fonds qui entrent dans la catégorie des placements durables.



Climat et énergie

Stratégie de responsabilité d'entreprise

→ p. 15 et 16

—  —

Grâce à l'engagement de toute une équipe et à une planification rigoureuse, l'introduction a eu lieu dans les meilleures conditions.

Beat Jaccottet
Responsable Business Development

Systeme de noyau bancaire

PostFinance a posé une fondation solide pour l'avenir numérique

Il lui aura fallu adapter plus de 60 applications et des centaines d'interfaces, tester des dizaines de milliers de cas pendant des mois et vérifier plusieurs fois le processus de mise en service en mode non-stop: à Pâques 2018, tout étant fin prêt, PostFinance a pu introduire son système de noyau bancaire.

En 2018, PostFinance a clôturé le projet le plus important de toute son histoire: le renouvellement de son système de noyau bancaire. Elle a ainsi posé une fondation solide pour l'avenir. À l'ère du numérique, toute entreprise se doit de développer en permanence son infrastructure informatique. Il y a plusieurs années, PostFinance a donc décidé de remplacer son système de noyau bancaire vieillissant, bien que parfaitement fonctionnel, par un logiciel standard moderne.

L'établissement financier réalise ainsi un investissement ciblé dans sa capacité de rendement et d'innovation tout en créant les conditions requises pour que sa clientèle puisse avoir plus rapidement accès aux produits et services numériques à l'avenir.

Une opération à cœur ouvert

Dans un établissement financier, renouveler le système de noyau bancaire en cours d'exploitation revient un peu à réaliser une opération à cœur ouvert: tout doit continuer de fonctionner de manière optimale et la clientèle ne doit même pas s'apercevoir du changement effectué. Pour introduire la nouvelle solution,

PostFinance avait choisi le week-end de Pâques 2018, qui correspondait à la fin d'un trimestre tout en offrant quatre jours sans comptabilisations et donc suffisamment de temps pour établir des conditions de fonctionnement sûres et stables avec les réserves nécessaires.

Des préparatifs extrêmement minutieux

Il a fallu adapter plus de 60 applications et 450 interfaces, mais aussi assurer la migration correcte de plus d'un milliard d'enregistrements. Pour garantir à la clientèle de PostFinance un service aussi parfait que possible, les équipes responsables se sont longuement préparées à l'introduction du nouveau système, sans rien laisser au hasard, en prévision du jour J: au cours des mois qui l'ont précédé, plus de 50 000 tests ont été effectués et l'opération de conversion a été mise à l'épreuve à quatre reprises dans des plages horaires réelles. Dans le cadre de séries d'exercices pratiques aussi nombreuses qu'intensives, plus de 3000 collaborateurs ont été formés sur le nouveau système. Le soir du Jeudi saint, ils se sont retrouvés au pied du mur et, durant les quatre jours suivants, près de 400 d'entre eux se sont mobilisés pour effectuer 3000 tâches, dans un ordre bien défini, en mode ininterrompu.

Pour parer aux imprévus lors des premières semaines d'exploitation, PostFinance avait également constitué une équipe «Early Life Support», capable de réagir très vite en cas de défaillances consécutives à la mise en service.

Grâce à une planification rigoureuse, à l'engagement sans faille de toute une équipe, au professionnalisme de l'ensemble des parties prenantes et au solide soutien des cadres dirigeants, PostFinance a pu mener à bien ce vaste projet, le plus important de son histoire, sans dépasser son budget et en respectant l'échéance de Pâques 2018. C'est là une performance dont elle est fière.



Blockchain

Décompte d'électricité simple et efficace

PostFinance suit avec grand intérêt le développement de la technologie de la blockchain. En collaboration avec Energie Wasser Bern (ewb), elle a lancé le projet pilote «B4U», qui vise à exploiter cette technologie pour facturer l'électricité de manière simple et efficace.

Créé en 2015 et comptant aujourd'hui huit salariés, l'Innovation Lab de PostFinance développe des projets destinés à accompagner la transformation numérique, y compris en dehors de son cœur de métier, en exploitant en priorité la technologie de la blockchain: comment celle-ci peut-elle être appliquée à de nouveaux modèles d'affaires et permettre, par exemple, d'optimiser la comptabilité des produits et services? Cette interrogation a été le point de départ du projet pilote «Blockchain for Utility» («B4U»), conçu en partenariat avec Energie Wasser Bern (ewb) en vue de simplifier le décompte de l'énergie pour la clientèle, notamment les propriétaires d'immeubles équipés d'installations photovoltaïques.

Décentralisation, efficacité et sécurité

Matthias Egli, responsable de ce projet chez PostFinance, en explique la genèse: «Avant, la facturation de l'électricité passait nécessairement par les fournisseurs d'énergie centraux. Avec la loi sur l'énergie entrée en vigueur en 2018, les propriétaires d'immeubles dotés d'installations photovoltaïques peuvent désormais exploiter le courant qu'elles produisent

et l'imputer aux locataires, l'idéal étant alors de disposer d'une procédure de facturation automatisée afin de conjuguer efficacité et rentabilité.»

En collaboration avec ewb, PostFinance a mis au point une solution à la fois simple et efficace pour le décompte de l'électricité: grâce à des compteurs intelligents installés dans les foyers et reliés à la blockchain, les niveaux de consommation et de production sont enregistrés automatiquement et facturés en conséquence. «Nous offrons ainsi à notre clientèle un outil fiable et performant, qu'elle peut aussi coupler directement avec son compte PostFinance pour se simplifier la vie», ajoute Matthias Egli.

Autres domaines d'application en vue

Avec le projet pilote «B4U» lancé en 2018, PostFinance entend engranger une somme d'expériences sur les solutions de paiement et de facturation exploitant la blockchain. Si les tests s'avèrent fructueux, elle pourra explorer d'autres domaines d'application, hors secteur énergétique.



Dans le secteur bancaire, il faut plus que jamais savoir innover.

Matthias Egli
Manager Stratégie

Sécurité en ligne

PostFinance prend en charge les préjudices financiers

Aujourd'hui encore, beaucoup de clients de PostFinance ont recours à la voie analogique pour leurs opérations bancaires. Afin d'inciter le plus grand nombre à passer au numérique, PostFinance les accompagne sur la voie de la transition. Sa devise: «Digital Banking – des services simples et accessibles à tous».

S'il est vrai que les clients ont beaucoup à gagner à opter pour les services bancaires en ligne,

il leur faut aussi surmonter certains obstacles, notamment la peur d'être victime de la cybercriminalité. Forte de ce constat, PostFinance a formulé une nouvelle promesse de prestations: elle est la première banque de Suisse à s'engager à assumer l'intégralité des préjudices financiers que pourraient subir ses clients suite à des attaques de hameçonnage ou de maliciel sur e-finance ou sur la PostFinance App, et ce à hauteur d'un montant de 100 000 francs par cas.

CarPostal

Entreprise spécialisée dans le transport régional des voyageurs

CarPostal a à cœur de proposer à ses passagers un transport régional d'excellente qualité. Elle s'efforce de déceler en amont les nouveaux besoins de sa clientèle afin de vite développer les offres et les prestations appropriées et de les mettre à sa disposition.

Résultat de CarPostal

954

Millions de CHF
Produits d'exploitation

-58

Millions de CHF
Résultat d'exploitation

156

Millions
Voyageurs en Suisse

120

Millions de kilomètres
Prestation annuelle
Suisse

2412

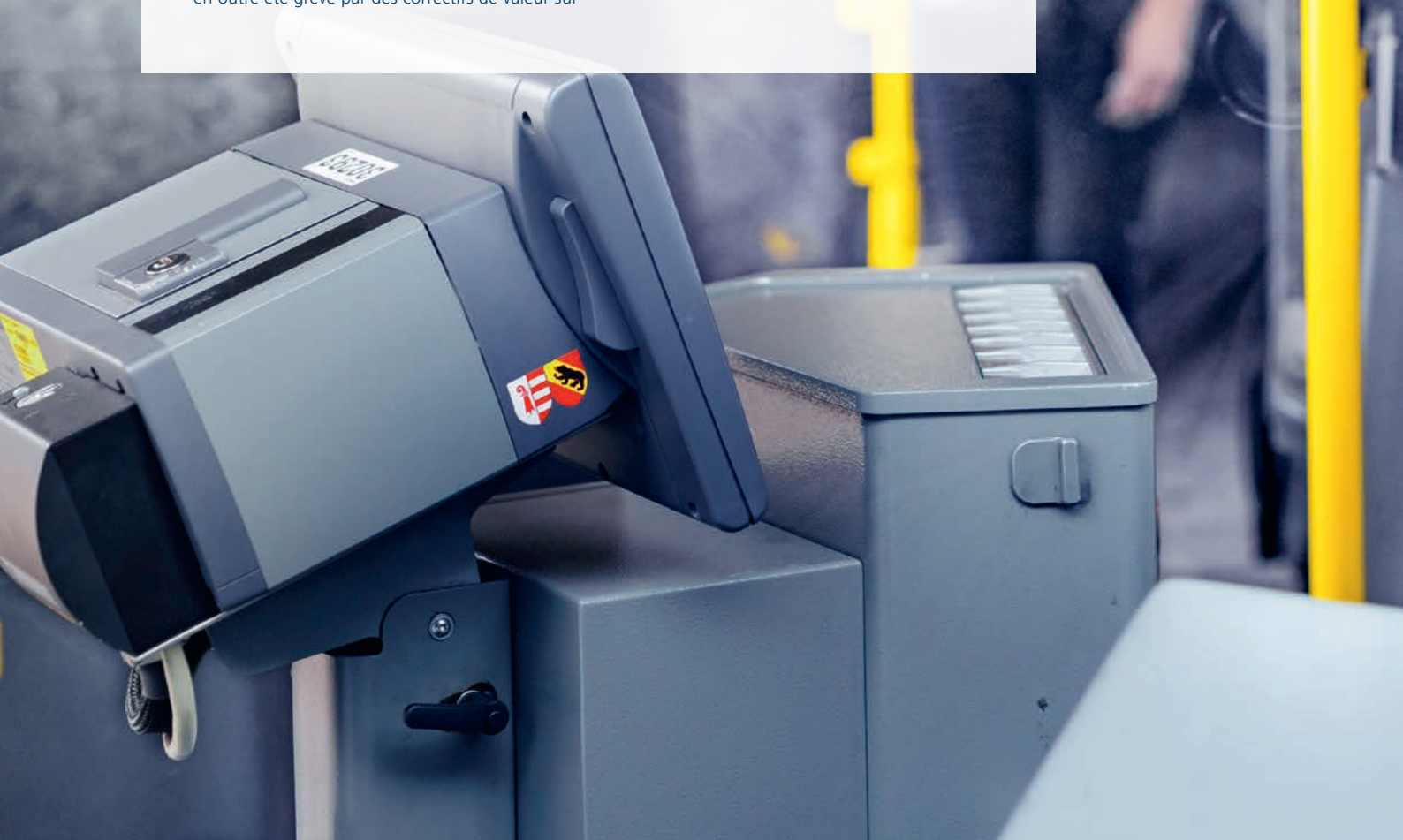
Nombre
Véhicules

3354

Postes à plein temps
Effectif

CarPostal a remboursé les subventions indûment perçues à la Confédération et aux cantons. La plus grande partie des montants remboursés avaient été comptabilisés à la charge des réserves issues de bénéfices le 1^{er} janvier 2017. Les remboursements ont cependant aussi pesé sur le résultat d'exploitation 2018, qui a diminué de 77 millions de francs pour s'établir à -58 millions. Le résultat d'exploitation a en outre été grevé par des correctifs de valeur sur

l'actif immobilisé immatériel (20 millions de francs), ainsi que par un paiement transactionnel effectué en règlement d'un litige juridique en France (7 millions). Quant à l'augmentation de 29 millions de francs des produits d'exploitation, elle résulte principalement du développement des prestations et de la progression des recettes des voyageurs qui en a résulté.





**Être chaque jour
en contact avec
des personnes du
monde entier,
c'est ce que
j'apprécie le plus.**

Thomas Lüthi

Conducteur CarPostal/praticien formateur,
Oberland bernois

«Conducteur CarPostal, je suis tous les jours sur les routes de l'Oberland bernois et, formateur interne, je forme mes collègues aux nouveaux appareils, par exemple à la vente de titres de transport dans la cabine du conducteur.»





Christian Plüss
Responsable CarPostal et membre
de la Direction du groupe

—  —

**Nous voulons
regagner la
confiance des
commandi-
taires, des poli-
tiques et des
voyageurs.**

Entretien

«CarPostal, une marque qui mérite qu'on lui soit dévoué»

Nouveau responsable CarPostal, Christian Plüss a pris les rênes de la plus grande entreprise suisse de transport par car en novembre 2018. Il se retrouve à la tête d'une entreprise de tradition qui vient de traverser une période difficile. Quelques impressions.

Monsieur Plüss, comment avez-vous vécu vos premiers mois à la tête de CarPostal?

L'entreprise et son personnel ont traversé une période très difficile. Le tort qu'a subi la réputation de CarPostal au sein du public et en son sein même est palpable. Malgré tout, je rencontre de nombreux collaborateurs qui, au volant d'un véhicule, au siège principal ou dans un bureau régional, ne ménagent pas leur peine pour que l'exploitation fonctionne parfaitement. Je me réjouis de voir qu'ils ont le souci de proposer le service le meilleur.

Quels sont vos objectifs pour votre première année au sein de CarPostal?

Nous voulons regagner la confiance des commanditaires, des politiques et des voyageurs. C'est le premier objectif. Pour cela, la transparence est requise au sein de l'entreprise, à l'égard du public et des commanditaires ainsi que dans la collaboration avec les entrepreneurs CarPostal.

Notre deuxième objectif vise à établir une nouvelle culture de la collaboration. Je souhaite un dialogue ouvert, avec des retours réguliers. C'est dans cet esprit que nous avons lancé l'initiative #EnRoute, qui nous mène dans toutes les régions pour que nous engagions un dialogue avec les collaborateurs. Je veux également intensifier les contacts avec les commanditaires.

Notre troisième objectif concerne les appels d'offres. Un exemple: en 2019, le canton du Jura lancera un appel d'offres pour ses lignes de bus pour un montant supérieur à 20 millions de francs. Nous voulons exploiter au mieux nos avantages et convaincre les mandataires par notre niveau de qualité, un prix compétitif et une transparence totale. Nous mettrons tout en œuvre pour conserver notre position sur le marché du transport régional des voyageurs et poursuivre notre croissance dans certains domaines.

Ce sont des objectifs ambitieux.

Quelle est votre recette du succès?

CarPostal est l'une des marques les plus connues du pays, elle représente un symbole positif pour la Suisse. Comptant parmi les principaux acteurs des transports publics en Suisse, nous jouons un rôle important dans le service public. Notre réorientation ouvre la voie à des processus plus performants et à une nouvelle culture de la collaboration. Nous voulons, aux côtés des collaborateurs, trouver de nouvelles solutions et participer activement à la recherche de réponses aux questions qui se posent à la branche.

→ Pour l'enquête CarPostal, voir page 2

Remplacement de trains

CarPostal, partenaire stratégique des CFF

Des bus sont souvent mis en circulation pour transporter les passagers en cas de perturbations du réseau ferroviaire ou de travaux prévus. Dans neuf régions, les CFF misent depuis 2018 sur CarPostal comme partenaire stratégique pour le remplacement des trains: un beau succès pour l'entreprise de transport par car.

D'autres sociétés ferroviaires ont elles aussi sollicité CarPostal en 2018 lors de travaux. La région Nord de CarPostal a ainsi remporté l'appel d'offres de BDWM Transport AG, en Argovie, et a, lors des vacances d'été, assuré pendant cinq semaines les transports entre Bremgarten Ouest et Wohlen. De son côté, la région Valais a repris les courses pour le compte du chemin de fer Matterhorn Gotthard Bahn (MGB) durant près de deux semaines en octobre pour cause de travaux. À l'automne, CarPostal a assuré un remplacement de trains important sur la ligne Interlaken Est-Brienz, totalement fermée pendant huit semaines.

Application CarPostal

Tous les moyens de transport dans une seule application

Mise à jour en mars 2018, l'application CarPostal reproduit tous les transports publics suisses, présente les offres de covoiturage, de car sharing et de bike sharing et peut combiner des solutions de mobilité.

Sandro prévoit d'aller de la Belpstrasse 37, à Berne, à Burgdorf, quel que soit le mode de transport, l'important étant qu'il se déplace vite. En prenant le taxi jusqu'à la gare puis le train, ce trajet lui prendrait 24 minutes. En prenant le tram jusqu'à la gare, le trajet durerait deux minutes de plus. Sandro obtient toutes ces informations grâce à l'application CarPostal, qui affiche différentes propositions qu'il peut filtrer selon ses préférences. Il est possible de sélectionner la liaison la plus avantageuse, la plus proche ou la plus rapide. Mais, surtout, l'application combine l'horaire des transports publics avec d'autres offres telles que PubliBike, Mobility, Catch a Car, Sharoo, ParkU, go!, Taxi et Fliinc. Il est même possible d'intégrer dans la planification d'un voyage son vélo, sa voiture ou un chemin à pied.

Un compagnon de voyage multimodal

Depuis sa mise à jour, l'application peut combiner différents modes de transport, ce qui procure un avantage de taille aux clients. Elle délivre également des titres de transport: des billets électroniques pour les communautés tarifaires, mais aussi pour tous les transports publics de Suisse.

Qu'il s'agisse d'une excursion sur un week-end ou de trajets quotidiens, l'application montre le moyen de transport qui convient le mieux. Les voyageurs qui effectuent souvent

les mêmes itinéraires peuvent les enregistrer en tant que favoris. Ils voient ensuite directement sur l'écran d'accueil le moment où ils doivent quitter leur site respectif pour atteindre ces liaisons. Le bouton «Alarme» informe par notification Push des pannes ou des retards sur un itinéraire en transports publics prévu.

PubliBike

Des vélos de location à portée de main

Après la visite du zoo Dählhölzli, direction le Wankdorf Center à Berne pour un peu de shopping? Aller d'une séance à l'ETH à une réunion à Zurich-Oerlikon? Si l'on veut se rendre du point A au point B en e-bike ou en vélo sans en posséder un, on peut, à condition d'être à Berne ou à Zurich, louer un PubliBike. Rien n'est plus facile, une fois que l'on s'est enregistré sur l'application PubliBike: la station, le type et le nombre de vélos s'affichent sur la carte en temps réel; une fois à la station, on présente son smartphone et c'est parti, le vélo est déverrouillé. Arrivé à destination, on dépose le vélo dans une station et on le verrouille. Si l'on est titulaire d'un abonnement, on a accès à huit réseaux PubliBike répartis partout en Suisse. Au moins la moitié des vélos sont des e-bikes.

«Velo Bern» et «Züri Velo» sont les principaux réseaux de vélos en partage. Celui de Berne sera étendu d'ici à 2020 pour atteindre 200 stations et 2400 vélos. À Zurich, le réseau comptera près de 150 stations et 2250 vélos d'ici à 2019.

Détenue à 100% par CarPostal, PubliBike propose depuis 2009 différents réseaux de vélos en partage dans toute la Suisse.



Prises de recharge USB

Depuis 2018, tous les nouveaux véhicules de CarPostal sont livrés équipés de prises de recharge USB afin que les passagers puissent recharger leur appareil mobile durant leur trajet. Celles-ci ne sont par contre pas installées dans les véhicules déjà en circulation en raison d'une charge technique et financière trop élevée. Il faudra donc attendre encore quelques années avant de voir l'ensemble du parc de véhicules – plus de 2200 cars postaux – équipé de prises de recharge USB.



**Collaborateurs,
climat et énergie,
économie circulaire**

Stratégie de responsabilité
d'entreprise → p. 15 et 16


Un service de navette flexible

«Kolibri», une nouvelle expérience de mobilité

CarPostal teste une offre de mobilité d'un genre nouveau, entre transport individuel et transport en commun. Celle-ci s'adresse aux personnes pendulaires, mais aussi à celles qui prennent peu les transports publics.

Dans le cadre d'un projet pilote d'un an, CarPostal expérimente l'offre de mobilité «Kolibri» dans la région de Brugg: depuis octobre 2018, les clients peuvent réserver des minibus, dans un périmètre donné, pour des trajets de porte à porte. La réservation et le paiement se font via une application. Cette offre a ceci de particulier que, en chemin, d'autres passagers peuvent monter à bord du minibus, transformant celui-ci en une sorte de taxi collectif. Ce regroupement de trajets est un élément central de «Kolibri».

CarPostal réalise ce test unique en Suisse en collaboration avec les CFF et l'entreprise AMAG. De plus, des sociétés de taxi locales ont été sollicitées pour l'exploitation. Les services flexibles de navette tels que «Kolibri» se situent à mi-chemin entre transport individuel et transports publics. CarPostal et ses partenaires s'attendent à une convergence de ces formes de mobilité. Les services de navette flexible sont particulièrement appropriés dans les régions dans lesquelles les transports publics ne sont pas très développés. Ils ciblent aussi bien les pendulaires que ceux qui prennent peu les transports publics.

 **Climat et énergie**
Stratégie de responsabilité d'entreprise → p. 15 et 16




Modes de propulsion alternatifs

Du moteur diesel au bus électrique

C'est désormais un car postal électrique qui dessert la ligne Sarnen-Alpnach. Le bus de douze mètres de long circule avec du courant vert de production régionale, avec une autonomie de 80 à 90 kilomètres. L'électricité est produite par la centrale électrique d'Obwald à partir d'énergie solaire et hydraulique, respectueuse de l'environnement. Après le bus mis en circulation à Interlaken, il s'agit du deuxième maxibus affecté par CarPostal sur une ligne dans le cadre d'un test de trois ans.

CarPostal ne cesse de tester les technologies de propulsion alternatives afin d'améliorer son efficacité en matière de CO₂ et de renoncer à long terme aux carburants fossiles. Elle tient notamment compte des retours du personnel de conduite et des passagers. À Saas-Fee, deux cars postaux électriques assurent la navette pour les amateurs de sports d'hiver. À Sion, l'itinéraire desservi par les SmartShuttle, les bus autonomes alimentés par une batterie, a été rallongé.

 **Climat et énergie**
Stratégie de responsabilité d'entreprise
→ p. 15 et 16

Personnel

Des logisticiens aux facteurs, en passant par les informaticiens, ce sont 58 180 collaborateurs et collaboratrices de 138 nationalités différentes qui peuvent faire carrière à la Poste et s'y perfectionner dans une centaine de professions. L'unité RH prend de nombreuses mesures pour que le personnel puisse développer ses compétences numériques et être partie prenante au processus de transformation.

58 180

collaborateurs et collaboratrices, dont 7897 à l'étranger, contribuent à façonner le devenir de l'entreprise grâce à leurs idées.

138

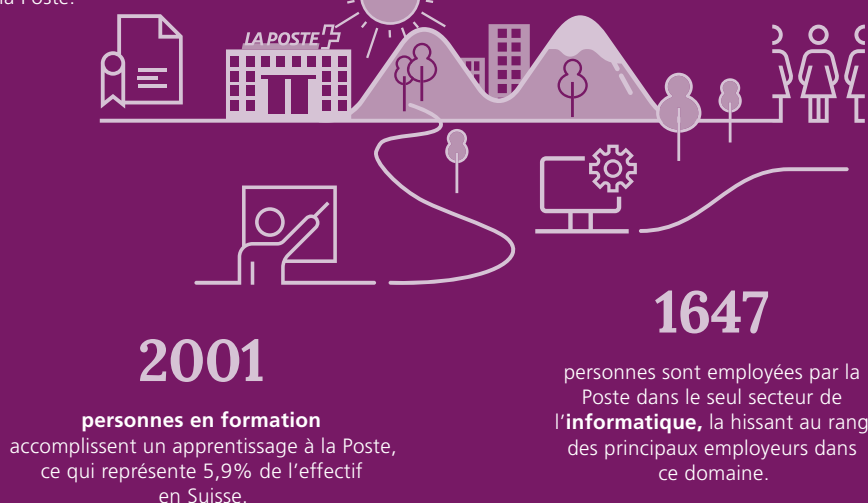
nationalités viennent enrichir la culture d'entreprise de la Poste.

Plus de 100

métiers peuvent être exercés à la Poste.


23%

des **cadres inférieurs et intermédiaires** sont des femmes.





Valérie Schelker
Responsable Personnel et membre
de la Direction du groupe

—  —

L'attractivité en tant qu'employeur revêt une importance croissante, qui peut être qualifiée d'existentielle.

Entretien

Le personnel – la clé du succès de la Poste

La Poste évolue en permanence. Ses nouvelles offres imposent des changements dans les modes de travail et son personnel doit relever de nouveaux défis. L'unité Personnel soutient les unités et conçoit des programmes de développement pour les supérieurs et les collaborateurs.

Comment la Poste se positionne-t-elle actuellement quant à son personnel?

Elle est globalement bien pourvue, avec un effectif de plus de 50 000 personnes en Suisse. La Poste attache beaucoup d'importance à la formation et au perfectionnement de ses collaborateurs et de ses collaboratrices. Nous accueillons au total 2001 apprentis, et ce dans 16 métiers différents; en outre, nous disposons d'une vaste offre de formation continue.

Les résultats du dernier sondage du personnel affichent des valeurs positives à l'échelle du groupe, avec des évolutions variables d'une unité à l'autre. Le personnel s'identifie fortement avec la Poste, comme en témoigne le score élevé pour la valeur cible stratégique «Engagement». Il est vrai toutefois que les turbulences de cette année ont ébranlé sa confiance dans la gestion et la stratégie de l'entreprise. Il nous faut agir sur ce front, et nous nous y employons.

Quels sont les défis qui nous attendent dans les prochaines années?

Nous sommes confrontés à une mutation structurelle liée à l'essor du numérique et de l'automatisation. Selon les prévisions d'études sur les possibilités d'automatisation des tâches dans nos métiers, 68% des activités du personnel de distribution des lettres et des colis peuvent être automatisées. Il est difficile de prédire si et quand cela deviendra une réalité. Nous savons aussi que l'automatisation et la numérisation permettront de créer de nouveaux emplois, mais qui exigeront des aptitudes et des connaissances spécifiques. Nous avons donc à cœur de développer les compétences du personnel dans ce sens, et d'adapter les apprentissages en conséquence. Bien sûr, quelles que soient les mesures prises en matière d'automatisation, nous n'oublierons jamais la responsabilité qui est la nôtre.

Que signifient pour nous ces pronostics?

Chez nous, l'organisation, la formation professionnelle, la culture et la gestion, mais aussi

l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, sont des aspects fondamentaux.

En matière d'organisation, c'est le principe «Structure follows business» qui prévaut, raison pour laquelle nous soutenons les unités d'organisation dans leur évolution.

S'agissant de la formation professionnelle, et donc la performance, nous devons prendre des mesures de développement dans les domaines du numérique et de l'automatisation, en concevant des offres permettant au personnel de se préparer à relever de nouveaux défis.

Quant à la culture et à la gestion, elles sont à nos yeux capitales. La culture correspond à un ensemble de convictions et de valeurs fondamentales communes, qui ne peuvent pas être imposées mais qui doivent être véhiculées par l'exemple. Il est donc essentiel que les cadres assument une fonction de modèle et que le management obéisse à une vision commune.

Enfin, l'attractivité de la Poste en tant qu'employeur revêt une importance croissante, qui peut être qualifiée d'existentielle. Notre paquet de prestations tout comme notre flexibilité, notre culture et l'image de notre entreprise jouent sur ce plan un rôle crucial. Il suffit d'examiner la courbe d'évolution des postes de travail mobiles pour constater qu'une tendance très intéressante se dessine, qui ne peut être ignorée. Actuellement, en Suisse, 50% des employés auraient la possibilité d'effectuer leur travail à distance. Chez nous, le potentiel se situe certes en deçà de celui de l'économie générale mais, pour le personnel dont l'activité repose sur les connaissances, nous devons aussi faire une plus grande place au travail mobile, lequel implique un haut niveau de responsabilisation et de confiance, ce qui nous ramène à la culture. Le développement culturel est essentiel pour notre entreprise, car elle a besoin de collaborateurs et de collaboratrices bien armés pour affronter l'avenir.

SwissSkills

De jeunes professionnels pleins d'avenir

Offrant 2001 places d'apprentissage dans 16 professions différentes, la Poste compte parmi les principales entreprises formatrices de Suisse. Lors du championnat suisse des métiers SwissSkills de septembre 2018, sept jeunes en apprentissage à la Poste ont donné toute la mesure de leur talent.



Le maniement d'un élévateur à fourche nécessite une bonne dose de discernement et de doigté.

En 2018, sept jeunes talents en apprentissage à la Poste, dont cinq informaticiens et deux logisticiens, s'étaient qualifiés pour le championnat suisse des métiers SwissSkills, organisé à Berne. Dans un délai minué et face au public, ils se sont confrontés à des concurrents et ont démontré leur savoir-faire avec l'élévateur à fourche ou imaginé des concepts de marketing, des sites web et des logos. Au final, ils ont tous reconnu avoir vécu «une formidable expérience».

D'autres personnes en formation à la Poste se sont portées volontaires pour une démonstration de savoir-faire lors de ce grand événement de cinq jours: sur des stands, elles ont programmé des robots de distribution de la Poste avec les visiteurs, expliqué la technologie des drones ou le simulateur de triporteur électrique et répondu à des questions sur leur apprentissage.

Promouvoir les formations en ICT

«Chaque année, SwissSkills offre à la Poste l'occasion de présenter à un vaste public tout l'éventail des formations attrayantes qu'elle propose, notamment dans la branche des ICT», déclare Barbara Schürmann, responsable Projets et coach de l'ICT Academy. Comme c'est là un domaine où la main-d'œuvre qualifiée fait défaut, la Poste a doublé le nombre de places d'apprentissage dans cette discipline et propose depuis 2018 une formation de «spécialiste ICT».

Afin de susciter des vocations en informatique et en médiatique, la Poste s'est associée à Credit Suisse, aux CFF et à Swisscom pour montrer sur un grand stand commun combien les possibilités d'emploi sont variées et passionnantes dans les métiers du numérique: sur une surface de plus de 600 m², les jeunes ont pu découvrir le monde de la robotique, produire des contenus vidéo et multimédia en temps réel ou tester leurs propres connaissances informatiques sur un mode ludique.

i

Au service de la formation

Avec 2001 places d'apprentissage dans 16 professions différentes, la Poste a de nouveau figuré parmi les principales entreprises formatrices de Suisse en 2018. Elle s'est particulièrement distinguée par la qualité de la formation dispensée, avec un taux de réussite de 99% à l'issue de la procédure de qualification et un nombre de résiliations de contrat d'apprentissage bien inférieur à la moyenne nationale.

2001

places d'apprentissage ont été proposées en Suisse par la Poste en 2018.


5,9%

des membres du personnel de la Poste sont des **apprentis**.

746

personnes ont achevé leur apprentissage à la Poste en 2018, avec un taux de réussite de 99%.



 **Collaborateurs**
Stratégie de responsabilité
d'entreprise → p. 15 et 16

Évolution démographique

Préserver la performance, offrir des alternatives

Ces dernières années, l'âge moyen du personnel de la Poste n'a cessé d'augmenter. Il se situe aujourd'hui aux alentours de 46,1 ans. Comment préserver la capacité de rendement pour maintenir la compétitivité sur le marché du travail?

L'évolution démographique se poursuit aussi à la Poste, où près de 40% de l'effectif a plus de 50 ans. Un défi quand on sait que les personnes plus âgées exerçant des activités physiquement exigeantes justifient d'absences, certes moins fréquentes, mais plus longues quand elles surviennent, car les signes de fatigue vont croissant. En outre, la Poste se doit d'anticiper les prochains départs à la retraite de la génération des baby-boomers. C'est précisément pour cela qu'elle s'attache à maintenir le niveau de performance du personnel affecté à des tâches physiquement contraignantes à tous les stades de l'existence. Dans cette optique, des sondages ont été réalisés pour recueillir les suggestions du personnel d'exploitation et des supérieurs. Associées à des pratiques exemplaires observées en Suisse et à l'étranger, des idées de mesures ont été développées pour en tirer des concepts à tester en 2019 dans le cadre d'un projet pilote.

Adapter les conditions de travail

Quand on observe une nette diminution de la prestation chez quelqu'un, il faut regarder le problème en face plutôt que de l'éluider: c'est la consigne que la Poste communique aux supérieurs. S'il est souvent possible d'améliorer la situation avec de simples outils ou réajustements ergonomiques, il importe aussi de savoir ce que fait de son plein gré la personne pour rester en bonne santé. Sur ce plan, la Gestion de la santé propose diverses mesures adaptées aux groupes cibles, telles que des exercices physiques de maintien en forme ou des entraînements visant à renforcer la capacité de résistance.

Promouvoir la compétitivité sur le marché du travail, développer des perspectives

«Il est également important de préserver l'adéquation du personnel au marché du travail, car elle est le gage de la sécurité de l'emploi dont il disposera à l'avenir», souligne Karin Albisser, responsable du Centre de carrière Poste, qui fournit un soutien, avec des bilans individuels

de carrière ou des conseils sur le développement professionnel. De même, par des changements temporaires de poste, l'entreprise encourage la mobilité du personnel et contribue ainsi à le familiariser avec d'autres unités d'affaires et environnements de travail.

Par ailleurs, le Case Management encadre le personnel en incapacité de travail, auquel il propose aussi des programmes de réintégration professionnelle. Quant au Conseil social, il aide le personnel à gérer des changements ou à développer de nouvelles perspectives.

Interventions bénévoles

Le personnel de la Poste se mobilise

En 2018, les membres du personnel de la Poste se sont engagés dans des interventions bénévoles individuelles ou collectives au titre de différentes initiatives: ainsi, retroussant leurs manches, ils ont participé aux journées de chantier du projet de protection climatique «Chaque cellule compte – le solaire pour nos écoles» (JZZ), soutenu par la Poste, et apporté leur contribution active à l'installation de panneaux solaires sur les toits des écoles.

Emballage de cadeaux et entretien des sentiers

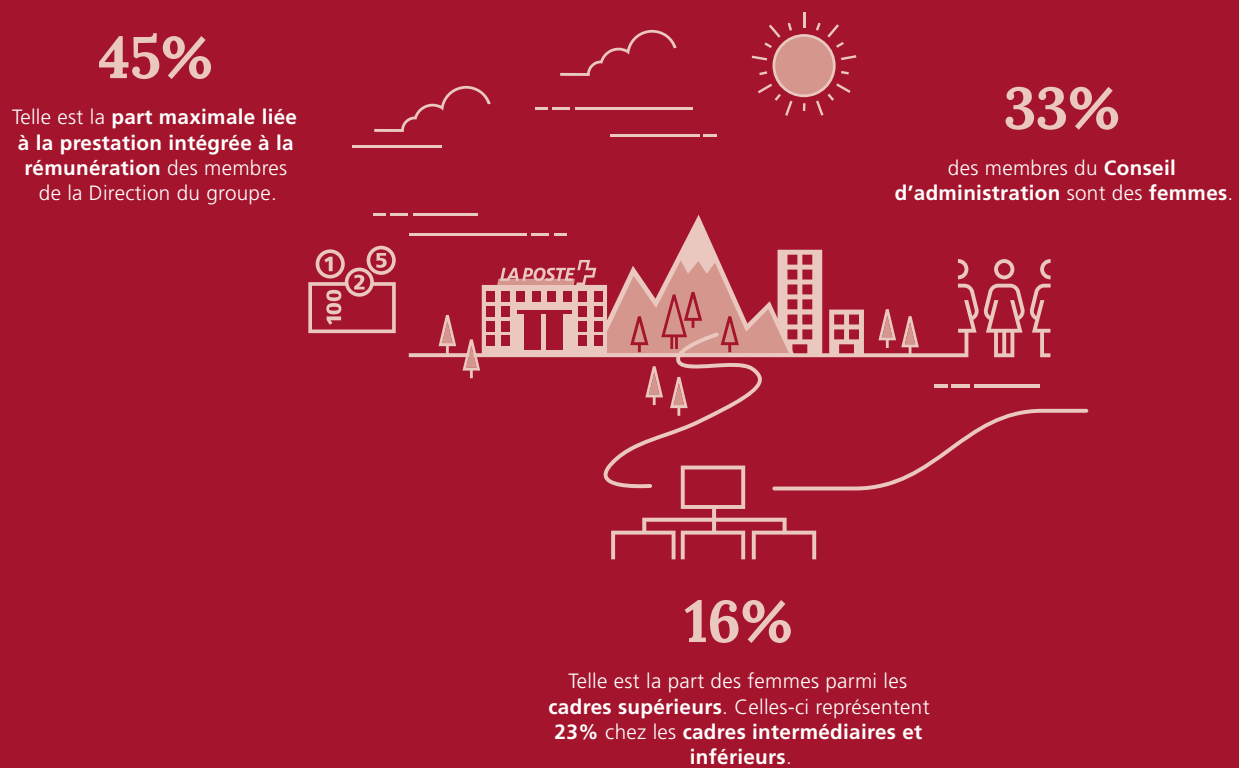
Dans le cadre de l'action d'utilité publique «2 x Noël», du personnel de la Poste a également trié et emballé des cadeaux destinés aux plus démunis et, pour le compte de l'association Suisse Rando, il a œuvré à l'entretien des sentiers, sous la conduite éclairée de professionnels.



Citoyenneté d'entreprise
Stratégie de responsabilité d'entreprise
→ p. 15 et 16

Gouvernance d'entreprise

Attachant une grande importance à la gouvernance d'entreprise, la Poste observe les prescriptions légales et réglementaires en la matière et applique depuis plusieurs années le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise. La gouvernance d'entreprise relève de la responsabilité du Conseil d'administration (page 60), auquel il appartient de fixer la rémunération des membres de la Direction du groupe. À cette fin, il tient compte du risque entrepreneurial, de l'ampleur du domaine de responsabilité du membre concerné ainsi que de l'ordonnance sur les salaires des cadres de la Confédération (page 62). Pour plus de détails sur la gouvernance d'entreprise, lire le rapport financier aux pages 61 à 75.



Gouvernance d'entreprise

Gouvernance d'entreprise – une tâche du Conseil d'administration

Grâce à l'application systématique et proactive des principes de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration apporte une contribution essentielle au succès de la Poste ainsi qu'au développement d'une culture d'entreprise inspirant la confiance aussi bien à l'interne qu'à l'externe.



Gouvernance d'entreprise

Par gouvernance d'entreprise, on entend l'ensemble des règles, prescriptions, valeurs et principes s'appliquant aux entreprises aux niveaux national et international et déterminant comment elles doivent être gérées et surveillées.

La gouvernance d'entreprise définit ainsi le cadre dans lequel s'inscrivent la gestion et le contrôle d'entreprise.

Aux fins de l'exécution de sa tâche de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration observe les conditions-cadres légales (p. ex. la loi sur l'organisation de la Poste et les dispositions du code des obligations relatives à la société anonyme), ainsi que les décisions stratégiques de développement de l'entreprise. Il fixe les règles d'organisation du groupe, définit les compétences et les responsabilités de chaque unité d'entreprise et veille, au moyen d'instruments appropriés, à ce que la réalisation des objectifs stratégiques et le respect des règles, prescriptions et valeurs arrêtées soient adéquatement surveillés. Le Conseil d'administration établit ainsi le cadre dans lequel s'inscrivent la gestion et le contrôle d'entreprise.

Cadre de la gestion d'entreprise

Le Conseil d'administration définit le cadre de la gestion d'entreprise compte tenu des éléments ci-dessous.

Regroupement des responsabilités

En matière de gouvernance d'entreprise, les dispositions légales prescrivent que la Poste doit être gérée de manière uniforme, autrement dit que la responsabilité globale de l'entreprise doit être assumée par un organe central suprême. C'est pourquoi les tâches stratégiques sont du ressort du Conseil d'administration, qui répond aussi de l'exécution des mandats de prestations (service universel) confiés à la Poste.

Quatre marchés

Pour assurer une bonne gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration doit tenir compte du fait que la Poste opère sur quatre marchés – communication, logistique, services financiers et transport de voyageurs – et que les exigences réglementaires sont fondamentalement différentes sur chacun de ces marchés.

Directives stratégiques du propriétaire

Le Conseil d'administration est tenu d'assurer la gestion et le contrôle d'entreprise compte tenu des objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. Ce dernier vérifie que ces objectifs sont atteints sur la base du rapport annuel établi par la Poste à l'intention du propriétaire, ainsi que des rapports sur les salaires des cadres.

Structure d'entreprise de la Poste

En exécution de son mandat consistant à définir le cadre de la gestion et du contrôle d'entreprise et compte tenu des prescriptions applicables, le Conseil d'administration fixe la structure d'entreprise de la Poste et règle les points clés de la gouvernance d'entreprise.

Société anonyme de droit public

Depuis le 26 juin 2013, la Poste est une société anonyme de droit public, ayant la Confédération pour seul propriétaire. Elle comprend PostFinance ainsi que les entreprises qu'elle contrôle directement ou indirectement. Le Conseil d'administration désigne les sociétés du groupe stratégiques, qui sont Poste CH SA, CarPostal SA, PostFinance SA et Poste Immobilier SA, et répartit entre elles les autres sociétés du groupe sises en Suisse ou à l'étranger.

La Poste en tant qu'entreprise de communication, de logistique et de transport de voyageurs

Le Conseil d'administration gère directement les sociétés du groupe ainsi que les unités d'affaires et les unités de fonction qui y opèrent. Il désigne la Direction du groupe et lui délègue la direction opérationnelle de la Poste (sans PostFinance). La Direction du groupe peut elle-même déléguer l'exécution de certaines tâches aux unités. Les tâches, les compétences et les responsabilités sont systématiquement documentées dans des directives.

PostFinance en tant que banque et négociant en valeurs mobilières

Disposant d'une autorisation d'exercer une activité de banque et de négociant en valeurs mobilières depuis le 26 juin 2013, PostFinance est soumise à l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration veille à ce que les prescriptions de la Poste soient conformes au droit bancaire.

Pour satisfaire aux exigences de la FINMA en matière d'autorisation, le Conseil d'administration gère PostFinance par l'intermédiaire d'un conseil d'administration autonome propre à cette dernière (modèle indirect). Le Conseil d'administration de PostFinance compte sept membres, dont quatre doivent être des représentants de la Poste, afin que celle-ci détienne la majorité des voix. Fin 2018, la Poste y était représentée par un membre de son propre Conseil d'administration, par son responsable Finances et par deux représentants externes, tous mandatés pour défendre ses intérêts. Le Conseil d'administration de la Poste fixe également quelles prescriptions de la Poste doivent être reprises par PostFinance. De plus, lorsque c'est nécessaire ou judicieux, les activités opérationnelles de la Poste et de PostFinance sont coordonnées, raison pour laquelle le responsable PostFinance participe aux séances de la Direction du groupe.

Exécution des contrôles

Le Conseil d'administration instaure un régime approprié d'exécution des contrôles. Les contrôles au niveau du travail quotidien sont assurés prioritairement par les responsables d'unités, tout au long de la structure hiérarchique. Le Conseil d'administration fait également appel à des services spécialisés et à

des instruments appropriés pour effectuer des contrôles complémentaires. En voici quelques exemples:

- la Révision du groupe réalise des audits basés sur les risques conformément au programme approuvé par le Conseil d'administration;
- la Gestion des risques recense et évalue les risques courus par la Poste et définit les mesures propres à réduire la probabilité qu'ils se réalisent;
- le système de contrôle interne Finances veille à ce que le rapport financier soit correct;
- la Compliance exploite un système de gestion qui prévient les éventuelles violations de dispositions légales ou de prescriptions internes.

Rapports

Des rapports rendant compte de la réalisation des objectifs stratégiques et de la marche des affaires sont régulièrement soumis au Conseil d'administration, qui peut ainsi prendre à tout moment les mesures éventuellement nécessaires.



Q&A

Urs Schwaller

Président du Conseil d'administration

Quel message véhicule une bonne gouvernance d'entreprise?

Grâce à des règles claires et systématiques, la gouvernance d'entreprise pose les bases d'une bonne gestion et d'une surveillance efficace de l'entreprise. Elle montre à nos clients, collaborateurs et partenaires, ainsi qu'au propriétaire, que la Poste travaille dans l'intérêt de tous, dans un esprit de transparence, d'ouverture et de droiture.

Qu'est-ce qui fait une bonne gouvernance d'entreprise?

Il faut du courage et de l'endurance, pour sans cesse remettre en question la gouvernance d'entreprise courante, en déceler les points faibles et, si nécessaire, la développer de manière ciblée. Un renvoi aux meilleures pratiques ne suffit pas.

Comment le Conseil d'administration renforce-t-il la gouvernance d'entreprise?

Le Conseil d'administration a chargé une équipe de projet de développer la gouvernance d'entreprise de manière ciblée. Ce qui a fait ses preuves est vérifié et maintenu. En 2019, le Conseil d'administration va approuver le règlement d'organisation révisé, qui entrera ensuite en vigueur à tous les niveaux.

La rémunération des membres de la Direction du groupe se compose d'un salaire de base fixe et d'une part variable liée à la prestation.

Politique d'indemnisation

Procédure de fixation des indemnités

Pour fixer le montant des indemnités des membres de la Direction du groupe, le Conseil d'administration tient compte du risque entrepreneurial, de l'ampleur du domaine de responsabilité du membre concerné ainsi que de l'ordonnance sur les salaires des cadres de la Confédération. Le Conseil d'administration a fixé la rémunération ainsi que les prestations annexes de ses membres dans le «Règlement relatif aux indemnités CA».

La rémunération des membres de la Direction du groupe se compose d'un salaire de base fixe et d'une part variable liée à la prestation pouvant atteindre au maximum 45% du salaire de base annuel brut (50% pour le directeur/la directrice général-e). Au niveau du groupe, la part variable dépend de la création de valeur (pondération: 28%) et de la satisfaction des clients vis-à-vis du groupe (12%), tandis qu'au niveau de l'unité du groupe, on distingue entre des critères qualitatifs (20%) et des indicateurs financiers (20%), tels que l'EBIT ou, pour PostFinance SA, le rendement des fonds propres. La part variable maximale est versée si tous les objectifs sont entièrement atteints. Un dépassement des objectifs n'entraîne pas de versement plus élevé.

Lors du calcul de la part variable aux niveaux tant du groupe que de l'unité du groupe, il est également tenu compte d'un éventuel malus, dépendant du degré de réalisation des objectifs. Le malus s'élève au plus à la moitié de la part variable maximale.

On calcule pour les trois indicateurs déterminants (groupe, unité du groupe et contribution individuelle) si la valeur seuil donnant droit à une part variable est atteinte. Si c'est le cas, une part variable est accordée à l'ayant droit. Si, au contraire, la valeur seuil donnant droit à une part variable n'est pas atteinte, il y a malus et la part variable de la rémunération diminue en conséquence. Un tiers de la part variable effective est déposé sur un compte spécial pour rémunération variable, constitué à cet effet. À partir de la troisième année, un tiers du solde de ce compte est versé, à titre de versement différé. Les deux autres tiers de la part variable effective sont versés directement à l'ayant droit. Si la part variable effective est négative pour cause de malus, le montant négatif est

imputé sur le compte de rémunération variable et en diminue ainsi le solde.

Les membres de la Direction du groupe ont droit à un abonnement général des CFF en 1^{re} classe, à un véhicule de fonction, à un téléphone mobile et à une indemnité forfaitaire mensuelle pour frais. La Poste paie aussi leurs primes d'assurance risque. Enfin, en cas de contribution personnelle exceptionnelle, une prime de performance individuelle peut être versée.

Durant l'exercice sous revue, aucun membre de la Direction du groupe ni aucune personne proche n'a bénéficié d'autres honoraires, rémunérations, garanties, avances, crédits, prêts ou prestations en nature.

Le salaire de base et la part de la rémunération liée à la prestation des membres de la Direction du groupe sont assurés comme suit: jusqu'au montant maximal possible de 338 400 francs auprès de la Caisse de pensions Poste (primauté des cotisations); pour les revenus supérieurs à ce montant, par le biais d'une assurance pour cadres (primauté des cotisations). L'employeur participe pour plus de la moitié aux cotisations de la prévoyance professionnelle. Les contrats de travail se fondent sur le code des obligations. Depuis le 1^{er} juillet 2010, le préavis de congé des membres de la Direction du groupe est de six mois. Pour les membres entrés en fonction avant cette date, il est de douze mois. Il n'existe aucune convention prévoyant le versement d'éventuelles indemnités de départ.

Indemnités versées au Conseil d'administration et à la Direction du groupe

En 2018, les onze membres du Conseil d'administration ont été rémunérés à hauteur de

1 062 985 francs au total (honoraires et prestations annexes). Inclues dans ces indemnités totales, les prestations annexes se sont élevées à 334 770 francs. Les honoraires du président du Conseil d'administration ont atteint 225 000 francs, auxquels se sont ajoutées des prestations annexes pour un montant de 28 470 francs.

Les membres de la Direction du groupe, y compris la directrice générale, ayant perçu des indemnités en 2018 ont été rémunérés à hauteur de 5 082 669 francs au total. Les prestations annexes, d'un montant de 261 138 francs, sont incluses dans cette rémunération globale. La rémunération du directeur général par intérim entré en fonction le 11 juin 2018 est également incluse dans la rémunération totale des membres de la Direction du groupe. Les parts liées à la prestation effectivement payables en 2019 – qui dépendent de la réalisation des objectifs en 2017 et 2018 et incluent les versements différés – se chiffrent à 1 608 695 francs au total. La décision relative à la part liée à la prestation du responsable CarPostal, qui a quitté l'entreprise, ne sera prise (droit et calcul du montant) qu'au terme de l'enquête en cours sur les violations du droit des subventions commises dans le secteur du transport régional de voyageurs.

Le salaire de base de la directrice générale a atteint 620 000 francs au total et la part liée à la prestation calculée en sus 453 280 francs, dont 262 733 francs provenant du compte de rémunération variable. La décision relative à la part liée à la prestation de la directrice générale (droit et calcul du montant) ne sera prise qu'au terme de l'enquête en cours sur les violations du droit des subventions commises dans le secteur du transport régional de voyageurs.

Indemnités	
CHF	2018
Président du Conseil d'administration (1)	
Honoraires	225 000
Prestations annexes	
Indemnités forfaitaires pour frais et pour représentation	22 500
Abonnement général 1 ^{re} classe	5 970
Indemnités totales	253 470
Autres membres du Conseil d'administration (11)¹	
Honoraires	503 215
Prestations annexes	
Indemnités forfaitaires pour frais et pour représentation	96 300
Autres prestations annexes	210 000
Indemnités totales	809 515
Total Conseil d'administration (12)	
Honoraires	728 215
Prestations annexes	334 770
Indemnités totales	1 062 985
Directrice générale²	
Salaire de base fixe	620 000
Part liée à la prestation (payable en 2019) ³	
Part variable du salaire	190 547
Versement débité du compte de rémunération variable	262 733
Prestations annexes	
Indemnités forfaitaires pour frais et pour représentation	15 000
Autres prestations annexes ⁴	19 208
Autres paiements ⁵	–
Rémunération totale	1 107 488
Autres membres de la Direction du groupe (8)⁶	
Salaires de base fixes	2 592 836
Parts liées à la prestation (payables en 2019) ⁷	
Part variable du salaire	772 595
Versement débité du compte de rémunération variable	382 820
Prestations annexes	
Indemnités forfaitaires pour frais et pour représentation	130 800
Autres prestations annexes ⁴	96 130
Autres paiements ⁵	–
Rémunération totale	3 975 181
Total Direction du groupe (9)⁸	
Salaires de base et parts liées à la prestation	4 821 531
Prestations annexes	261 138
Rémunération totale	5 082 669

1 Huit membres actifs et trois membres sortis courant 2018

2 Libération de l'obligation de travailler de l'ancienne directrice générale à partir du 10 juin 2018; paiement du salaire jusqu'au 31 décembre 2018.

3 La décision relative à la totalité de la part liée à la prestation de l'ancienne directrice générale (droit et calcul), qui comprend la part variable du salaire et le versement débité du compte de rémunération variable, ne sera prise qu'au terme de l'enquête en cours sur les violations du droit des subventions commises dans le secteur du transport régional de voyageurs.

4 Les autres prestations annexes comprennent: abonnement général 1^{re} classe ou véhicule de fonction, téléphone mobile et primes d'assurance risque.

5 Il n'existe aucune convention prévoyant le versement d'éventuelles indemnités de départ.

6 Sept membres actifs et un membre sorti courant 2018

7 La décision relative à la totalité de la part liée à la prestation de l'ancien responsable CarPostal (droit et calcul), qui comprend la part variable du salaire et le versement débité du compte de rémunération variable, ne sera prise qu'au terme de l'enquête en cours sur les violations du droit des subventions commises dans le secteur du transport régional de voyageurs.

8 Y compris le membre sorti courant 2018 et l'indemnité versée au directeur général par intérim. En raison de ce changement, la rémunération totale ne peut pas être comparée à celle de l'exercice précédent.

Conseil d'administration

au 31 décembre 2018





3



4

1
Urs Schwaller
Président

2
Marco Durrer
Membre

3
Michel Gobet
Membre, représentant du personnel

4
Myriam Meyer
Membre

5
Peter Hug
Membre, vice-président

6
Nadja Lang
Membre

7
Philippe Milliet
Membre, vice-président

8
Bernadette Koch
Membre

9
Ronny Kaufmann
Membre, représentant du personnel

10
Roger Schoch
Secrétaire général



6



9



10

Direction du groupe

au 31 décembre 2018





1 Ulrich Hurni
Directeur général a.i., responsable PostMail

2 Thomas Baur
Responsable RéseauPostal

3 Jörg Vollmer,
Responsable Swiss Post Solutions

4 Valérie Schelker
Responsable Personnel

5 Hansruedi Köng¹
Président de la direction de PostFinance SA

6 Dieter Bambauer
Responsable PostLogistics et Informatique

7 Alex Glanzmann
Responsable Finances

8 Christian Plüss
Responsable CarPostal



¹ Le président de la direction de PostFinance SA n'est pas membre de la Direction du groupe, mais participe néanmoins à ses réunions avec voix consultative.

À propos du présent rapport

Structure du rapport annuel

Le rapport annuel 2018 de la Poste comprend les documents suivants:

- Rapport de gestion de la Poste
- Rapport financier de la Poste (rapport annuel, gouvernance d'entreprise et comptes annuels consolidés, de La Poste Suisse SA et de PostFinance SA)
- Rapport de gestion de PostFinance SA
- Chiffres clés du rapport de gestion
- Rapport de durabilité (rapport conforme aux directives de la Global Reporting Initiative)

Ces documents sont accessibles au format électronique dans la version en ligne du rapport de gestion à l'adresse www.poste.ch/rapportdegestion. Le rapport de gestion de la Poste ainsi que le rapport de gestion de PostFinance SA sont également disponibles sous forme imprimée.

Langues

Le rapport de gestion et le rapport financier de la Poste sont publiés en allemand, en anglais, en français et en italien. Seule la version allemande fait foi.

Commande

Le rapport de gestion de la Poste peut être commandé à l'adresse suivante: www.poste.ch/commande-rapportdegestion. Les collaborateurs de la Poste peuvent s'en procurer un exemplaire par la voie ordinaire de commande des imprimés.

Impressum

Édition et contact

La Poste Suisse SA
Wankdorfallee 4
Case postale
3030 Berne
Suisse

Téléphone +41 58 338 11 11
Contact médias +41 58 338 13 07
www.poste.ch

Conception et gestion de projet

Sandra Schindler, Communication Poste, Berne
Andreas Sturm, Sturm Consulting, Riehen

Texte

Finances Poste, Berne
Stratégie et transformation Poste, Berne
Klarkom AG, Berne

Diagrammes

Finances Poste, Berne
Andreas Sturm, Sturm Consulting, Riehen

Photos

Marc Wetli, Zurich, et sources diverses

Maquette et composition

Ilona Troxler, Walter Stähli et Franck Schirmer,
phorbis Communications SA, Bâle

Traduction et relecture

Service linguistique Poste, Berne

Impression

Stämpfli SA, Berne

Numéro ISSN 1661-9501

À propos du papier:

Le présent rapport de gestion a été imprimé sans impact sur le climat, sur du papier entièrement recyclé et sans azurant optique, certifié FSC®. Le papier RecyStar Polar porte aussi le label écologique Ange Bleu (www.blauer-engel.de), qui distingue les produits particulièrement respectueux de l'environnement, ainsi que le label écologique de l'Union européenne (www.ecolabel.eu) et il est certifié FSC® (www.fsc.org).

Comparaison des chiffres clés sur cinq ans

		2014	2015	2016	2017	2018
Résultat⁵						
Produits d'exploitation	millions de CHF	8 371	8 224	8 188	8 064 ¹	7 691
réalisés sur le marché libre	% des produits d'exploitation	85,7	85,1	85,8	85,7	85,6
réalisés à l'étranger et transfrontalier	% des produits d'exploitation	14,6	14,0	13,7	14,3	15,5
Résultat d'exploitation	millions de CHF	803	823	704	718 ¹	501
réalisé sur le marché libre	% du résultat d'exploitation	85,5	87,0	93,5	86,7	72,3
réalisé à l'étranger et transfrontalier	% du résultat d'exploitation	9,0	6,9	9,1	11,4	16,4
Bénéfice consolidé	millions de CHF	638	645	558	527 ¹	405
Fonds propres	millions de CHF	5 010	4 385	4 744	6 583	6 732
Création de valeur⁵						
Valeur ajoutée de l'entreprise	millions de CHF	207	169	122	102	-28
Valeur ajoutée	millions de CHF	5 220	5 193	5 145	5 143	4 686
distribuée au personnel	millions de CHF	4 108	4 074	4 034	3 989	3 866
distribuée aux bailleurs de fonds externes	millions de CHF	57	69	64	48	49
distribuée aux pouvoirs publics	millions de CHF	79	94	118	63	43
distribuée au propriétaire	millions de CHF	200	200	200	200	200
distribuée à l'entreprise	millions de CHF	776	756	729	843	528
Emplois						
Effectif (sans apprentis)	unités de personnel	44 681	44 131	43 485	42 316	41 632
Apprentis Suisse	personnes	2 035	2 077	2 118	2 115	2 001
Emplois régions périphériques	personnes	19 106	18 633	18 176	17 640	16 765
Taux de fluctuation (départs volontaires)	% de l'effectif moyen	4,1	3,8	4,0	4,8	5,5
Licenciements pour raisons économiques	personnes	168	78	84	161	152
Conditions d'engagement, salaires et indemnités (CH et LI)						
Engagement selon CCT	en % des unités de personnel	89,9	89,6	85,6	85,6	85,2
Salaire minimal selon CCT Poste	CHF par année	47 620	47 620	47 620	47 620	47 620
Salaire moyen du personnel	CHF par année	83 039	83 472	82 231	83 178	83 383
Indemnités moyennes versées aux membres de la Direction du groupe	CHF par année	477 719	591 574	588 377	559 044	588 916
Ecart salarial ²	facteur	5,8	7,1	7,2	6,7	7,1
Gestion de la santé						
Accidents professionnels	nombre pour 100 unités de personnel	5,9	6,1	5,9	6,5	5,5
Absences dues à une maladie ou à un accident	jours par collaborateur	11,8	12,4	12,5	12,9	12,1
Diversité						
Femmes	% de l'effectif	48,7	48,4	48,1	47,5	46,3
Nationalités représentées	nombre	142	142	143	140	138
Femmes au Conseil d'administration	%	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3
Femmes à la Direction du groupe	%	12,5	12,1	11,1	20,5	22,9
Femmes parmi les cadres supérieurs	%	11,0	12,3	12,3	13,4	16,0
Femmes parmi les cadres intermédiaires et inférieurs	%	23,6	23,4	24,2	23,9	23,2
Démographie						
Age moyen du personnel	années	45,1	45,3	45,6	46,0	46,1
Utilisation des ressources						
Consommation d'énergie	GWh	1 456	1 458	1 491	1 453	1 479
Consommation au sein de la Poste	GWh	894	890	905	887	902
de sources renouvelables	%	20,3	20,0	19,3	19,6	20,4
Consommation hors de la Poste	GWh	561	568	586	567	578
Impact sur le climat (domaines 1 à 3)⁴						
Impact sur le climat	équivalent t CO ₂	442 202	440 728	446 151	436 550	439 955
Augmentation efficacité CO ₂ depuis 2010 ³	%	12,1	13,7	16,5	19,6	20,4

1 Valeur normalisée. Voir sous « Absence de l'effet exceptionnel 2017 », page 37 du rapport financier.

2 Facteur = indemnités moyennes des membres de la Direction du groupe par rapport au salaire moyen du personnel.

3 L'augmentation de l'efficacité en matière de CO₂ est mesurée d'après la variation des équivalents CO₂ par unité de prestation de base durant l'exercice sous revue par rapport à l'année de référence. La prestation de base est définie par unité du groupe (envoi, transaction, kilomètre-voyageur/kilomètre, unité de personnel, etc.).

4 Les valeurs CO₂ des exercices précédents ont été ajustées suite à l'actualisation des facteurs d'émission utilisés.

5 Valeurs ajustées (voir la note 2, Normes de présentation des comptes, Adaptation de la présentation des comptes, dans l'annexe des comptes annuels consolidés 2018 du rapport financier)

071.444 fr (238268) 03.2019

La Poste Suisse SA
Wankdorffallee 4
Case postale
3030 Berne
Suisse

Téléphone +41 58 338 11 11
www.poste.ch

LA POSTE 